

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

на тему **«Планування розширення зовнішньоекономічної діяльності  
підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-51

Антоненко Дар'я Ігорівна

Керівник доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. ДУНСЬКА А.Р.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. ЯЗВІНСЬКА Н.В.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань.

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту  
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Антоненко Дар'ї Ігорівні**

**1. Тема роботи:** «Планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. Дунська Алла Рашидівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.

#### **4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

##### **а) теоретична частина:**

- визначити підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- виявити методики бізнес-планування як інструменту планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

##### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити ключові фактори середовища функціонування підприємства;
- визначити напрямки розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

##### **в) рекомендаційна частина:**

- сформулювати план розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробити експортний план підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого заходу.

#### **5. Перелік графічного матеріалу**

1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».
2. Характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» за 2016–2018 рр.
3. Особливості середовища функціонування ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».
4. Аналіз потенційних напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
5. Стратегічне формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
6. Експортний план ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».
7. Економічна оцінка ефективності запланованого заходу розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

#### **6. Орієнтовний перелік публікацій**

- 1) Тези «Стратегічне планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах мінливості бізнес-середовища» у 18-тій Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Літні наукові підсумки 2019 року»

#### **7. Дата видачі завдання**

«24» жовтня 2018р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.10.2018р. – 24.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства	15.12.2018 – 18.01.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.01.2018 – 22.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його експортної діяльності	01.03.2019 – 07.03.2019	
5.	Оцінювання зовнішньоекономічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» та напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності	11.03.2019 – 28.03.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності	01.04.2019 – 27.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	29.04.2019 – 07.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент \_\_\_\_\_ Антоненко Д.І.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ ДУНСЬКА А.Р.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на тему: Планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на прикладі ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група») містить 98 сторінки, 32 таблиці, 18 рисунків, 13 додатків. Перелік посилань нараховує 33 найменувань.

**Метою роботи** є: розробка теоретичних основ побудови механізму розширення експортної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є: даної роботи є експортна діяльність ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».

**Предметом дослідження** є: теоретичні засади та практичні інструменти, методи та прийоми планування розширення експортної діяльності підприємства.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: методи порівняння та експертних оцінок; при аналізі господарської діяльності (у тому числі імпорتنих операцій) було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» в частині пропозицій щодо реалізації стратегії розширення експортної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** *зовнішньоекономічна діяльність, експортна діяльність підприємства, інтеграційні процеси.*

## ABSTRACT

The topic of graduate work with educational qualification level –bachelor: Planning the expansion of enterprise's foreign economic activity (for example, PJSC " Bilotserkivska agro-industrial group ")

Bachelor's thesis includes 98 pages. 32 tables, 18 drawings, 13 attachments. The bibliography list consists of 33 items.

**The aim of the work is** to: develop theoretical foundations for building a mechanism for expanding the export activity of the enterprise.

**The object of the study:** this work is an export activity of PJSC " Bilotserkivska agro-industrial group ".

**The subject of the research is:** theoretical foundations and practical tools, methods and techniques for the planning of an expanding the export activity of the enterprise.

In this work, the following research methods have been used to achieve the goal: the methods of comparison and expert evaluations; in the analysis of economic activity (including import operations) statistical methods of research of numerical data are used: vertical (structure of indicators) and horizontal (dynamics of indicators) analysis.

Conclusions and recommendations of the work can be found in the concrete implementation of the activity of PJSC " Bilotserkivska agro-industrial group " as part of the proposals to implement the strategy of expanding the export activity of the enterprise.

**Key words:** *foreign economic activity, export activity of the enterprise, integration processes.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства .	11
1.2. Використання методики бізнес-планування як інструменту планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	31
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій .....	31
2.2. Оцінка ключових факторів середовища функціонування підприємства .	43
2.3.Визначення напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	50
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	65
3.1. Формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	65
3.2. Розробка експортного плану підприємства .....	70
3.3. Економічна оцінка ефективності запланованого заходу.....	85
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	88
ВИСНОВОК .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	92
ДОДАТКИ .....	95

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах під впливом інтеграційних процесів українські підприємства зіштовхуються з мінливістю середовища в якому вони функціонують. Зміни змушують підлаштовуватись й оперативно переорієнтовуватись на нові задачі та цілі. Безсумнівно, малі та середні підприємства можуть бути більш гнучкими в мінливих умовах ринку, ніж великі, де велика кількість комплексних бізнес-процесів, тісно пов'язаних один з одним. Тому, якщо один із ключових бізнес-процесів підприємства зазнає впливу середовища, змінюється робота всієї організації. Особливо, якщо це бізнес-процеси пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю, які є одними з найважливіших у роботі підприємства. Адже зазвичай вони стосуються або закупівлі сировини, без якої неможливе виробництво, або зі збутом продукції, що в свою чергу визначає економічний ефект підприємства – дохід та прибуток. Ці ключові аспекти діяльності, менеджмент підприємства намагається вберегти стабільними та зробити все, щоб зміни не мали непередбачуваного впливу та негативних результатів.

Одним із способів управління підприємством у нестабільних умовах середовища функціонування є планування розширення зовнішньоекономічної діяльності. Адже воно націлене на диверсифікацію бізнесу, а отже й на мінімізацію ризиків, пов'язаних із несприятливим впливами середовища функціонування підприємства.

Планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є комплексним процесом, в якому мають бути враховані різноманітні фактори. А вибір нового іноземного ринку має бути обґрунтованим. Саме вивченню цих аспектів присвячена дана робота.

Питаннями планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства займалися такі українські та зарубіжні вчені, як О. Пшик-Ковальська, О.Саміла, Л.Кривко, О. Джусов, Т. Рибаківа тощо.



Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, зокрема його зовнішньоекономічної діяльності.

**Метою** дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, економічне обґрунтування виходу підприємства на ринок збуту конкретної країни.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність стратегічного планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- окреслити етапи процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розглянути загальну характеристику діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»;
- проаналізувати фінансову та зовнішньоекономічну діяльність підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»;
- проаналізувати макро- та мікросередовище функціонування ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»;
- обґрунтувати напрямки розширення зовнішньоекономічну діяльність підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»;
- розробити експортний план та зробити економічну оцінку ефективності запропонованого напряму розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»;

**Об'єктом дослідження** даної роботи є система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у контексті планування освоєння нових закордонних ринків збуту.

**Предмет дослідження** – практичне обґрунтування планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».

**База дослідження** – ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

**Методи дослідження.** При техніко-економічному аналізі господарської (у тому числі зовнішньоекономічної діяльності) було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; при обґрунтуванні запропонованого напряму розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства було використано метод сценаріїв, а при розрахунку показників ефективності було використано методи дисконтування, а також розрахована економічна ефективність зовнішньоекономічної угоди купівлі-продажу з використанням системи показників.

**Практична значущість.** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в зовнішньоекономічній діяльності підприємства у контексті освоєння нових ринків збуту.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємництва молочної галузі, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко-економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність - це економічні відносини в сфері зовнішньої діяльності господарюючих суб'єктів, пов'язані з виходом підприємства на зовнішній ринок, а також міжнародним виробництвом і науково-технічним співробітництвом. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності – це використання різних форм присутності на зовнішньому ринку і зміна структури експорту та імпорту [1].

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується як на рівні органів державної влади, так і на рівні господарських організацій (промислових підприємств). У першому випадку вона спрямована на встановлення міждержавного економічного співробітництва, створення правових і торгово-політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків. У другому випадку вона проявляється в укладенні та виконанні зовнішньоторговельних контрактів і договорів. Зовнішньоекономічні операції здійснюються на основі укладених угод. Отже, зовнішньоекономічна угода є правовою формою здійснення зовнішньоторговельної діяльності. В економічній теорії зовнішньоекономічна діяльність розглядається не тільки як різновид економічної кооперації, а й як потужний стимул розвитку внутрішнього виробництва.

Основною метою виходу підприємства на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення ефективного виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

Також, як відзначає Панова К. І., для більшості українських підприємств зовнішньоекономічна діяльність означає ще й збільшення ступеня економічної незалежності. Така незалежність дає можливість [2]:

- вільно маневрувати виробничими ресурсами;
- обирати напрями і форми реалізації виробництва продукції з максимальною прибутковістю;
- шукати більш сприятливі зарубіжні ринки збуту;
- обирати шляхи і можливості підвищення технічного рівня виробництва продукції, зміцнення експортного потенціалу як закономірного результату участі в міжнародній виробничій кооперації;
- стати учасником міжнародного відтворювального процесу.

Сьогодні розвиток підприємств у всьому світі і в Україні зокрема, відбувається під впливом процесів глобалізації, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. В результаті відбувається політична трансформація і інтеграція на регіональному і світовому рівнях, створення нових транспортних коридорів, здійснюється зближення різних країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між цими суб'єктами господарювання, переміщення матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з країни в країну [3]. Розвиток процесів глобалізації спростив переміщення діяльності за межі країни походження компанії. Однак це не означає, що світовий ринок став єдиним або що підприємство може здійснювати діяльність у світовому масштабі, лише встановивши кілька зовнішньоторговельних зв'язків. Найчастіше початок зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний з конкретними пропозиціями, на які безпосередньо реагує підприємство.

Початковий етап будь-якого комерційного проекту – постановка мети діяльності підприємства на даному напрямку. Відповідно до зовнішньоекономічної діяльності приймається рішення про доцільність перенесення частини діяльності компанії закордон, а також вирішуються питання вибору конкретного партнера, країни, пристосування діяльності до умов співпраці з іноземними контрагентами (рис.1.1)

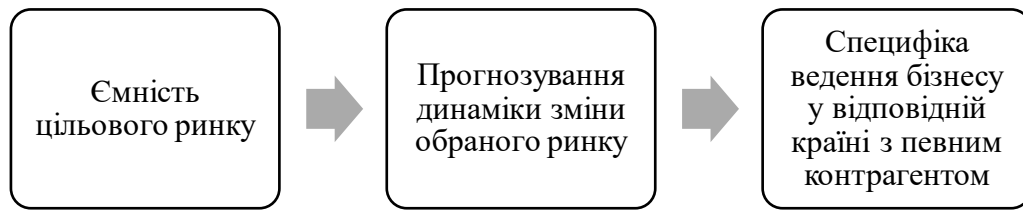


Рис. 1.1. Етапи аналізу доцільності виходу на новий іноземний ринок

Джерело:[складено автором]

Перш за все, враховуються ємність цільового ринку і можлива динаміка його зміни по конкретному сегменту діяльності підприємства. Саме цей показник вказує на привабливість довгострокової роботи в даній країні. Однак привабливі в комерційному відношенні країни повинні бути також оцінені за ступенем простоти ведення справи й сумісності зі звичними для підприємства операціями. До таких складових слід віднести близькість обраних країн за географічним розташуванням, мови і характеру ринку з країною походження компанії або країнами, в яких є досвід успішної роботи. Також простота ведення справи багато в чому визначається складністю і прозорістю державного регулювання. Не останню роль серед них відіграє і ступінь бюрократизації, поширеності корупції, що можливо виміряти, лише отримавши консультацію у підприємців даної країни [4].

Вибрані варіанти країн повинні відповідати можливостям і політиці компанії, тобто при побудові корпоративних зв'язків з компаніями в нових країнах не має передбачатися кардинальна зміна характеру операцій на такі, які не знайомі персоналу компанії. В іншому випадку істотно підвищується ризик, так як до комерційних складнощів додається необхідність ведення діяльності в незнайомому середовищі. Крім цього, при реалізації проекту не слід ігнорувати базові цінності компанії, а здійснення діяльності повинно будуватися в рамках сформульованої місії підприємства.

Слідом за вибором стратегічно важливих країн необхідно прийняти рішення щодо форми присутності на даних ринках. Можливе виділення наступних форм присутності [5]:

- «чистий» експорт (встановлення контактів з території своєї країни);

- франчайзинг (передача, копіювання структури діяльності без несення комерційних ризиків);
- підрозділи з продажу та маркетингу (перенесення після виробничої діяльності на територію іншої країни);
- виробнича структура закордоном (у формі створення підприємства, яке здійснює частину технологічних операцій);
- ведення супутньої основної діяльності (гарантійне обслуговування, установка, налаштування програмного забезпечення тощо).

Вибір форми присутності залежить від ступеня унікальності товару і конкуренції на цільовому ринку. Важливо враховувати й географічну відстань до цільового ринку, тому що чим вона менша, тим легше контролювати ринок і здійснювати на ньому операції, не створюючи значних форм присутності.

Вибір форми присутності визначається також в залежності від конкретного товару з урахуванням таких факторів:

- розвиненості маркетингової інфраструктури в країні, що впливає на необхідність створення власних каналів просування;
- вартості виробництва (так як капіталомістке виробництво складніше переносити закордон);
- від потреби товару в додаткових послугах, які повинні забезпечуватися.

Таким чином, стратегічні аспекти прийняття рішення - це визначення необхідності та мети ведення ЗЕД, вибір країн і форми присутності на зовнішньому ринку. Після цього необхідно провести детальне дослідження ринку і розробити варіант адаптації продукції, способів її просування для кожного ринку окремо.

У даний час, у період інтенсивного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підприємство - основний елемент зовнішньоекономічної системи. Об'єктами зовнішньоторговельної діяльності можуть бути товари, роботи, послуги, інформація та результати інтелектуальної діяльності, а здійснюється вона в двох основних формах - у вигляді експорту та імпорту.

Підприємства діють в умовах конкуренції, мінливого зовнішнього середовища і відсутності повної інформації про неї. Тому існує необхідність у

повноцінному інформаційному моніторингу зовнішнього середовища, в першу чергу ринків продукції та послуг. Важливо і ефективне використання цієї інформації, що пов'язано з детальним аналізом та обґрунтуванням прийнятих рішень, прогнозуванням і плануванням діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність промислового підприємства представляє сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій і здійснюється на рівні виробничих організацій з повною свободою вибору зовнішніх ринків та іноземних партнерів. Зовнішньоекономічна діяльність супроводжується значним числом операцій пов'язаних із здійсненням переміщення товару до кінцевого покупця, своєчасним і повним наданням різного роду зовнішньоторговельних послуг (транспортних, експедиторських, страхових та ін.), сплатою ціни контракту, по проходженню митних процедур, а також вивченню комерційної інформації про кон'юнктуру зовнішніх товарних і валютно-фінансових ринків [5].

Найбільш значними моментами в цьому процесі є формування вимог до експортного товару, вибір параметрів товару, розрахунок одиничних і групових показників ціни пропозиції, техніко-економічних нормативів і вимог. Проведення такого аналізу і розрахунків дозволяє виробити рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності товару та провести оцінку витрат. Базою для аналізу служить робота зі збору інформації про зарубіжні товарні ринки, потенційних покупців і конкурентів.

Першу групу основних функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств можна назвати виробничо-господарськими функціями, тобто безпосередньо виробництво експортної продукції. Подальше просування експортної продукції на зовнішні ринки забезпечується в рамках здійснення зовнішньоекономічної діяльності як самим підприємством-експортером, так і посередником.

Друга група зовнішньоекономічних функцій підприємства-експортера - організаційно-економічні - націлена на пошук, вибір форм і методів роботи на зовнішньому ринку, вивчення процедур в складі технологічного процесу виходу на

зовнішній ринок і обставин присутності на ринку в країні свого зарубіжного партнера, на планування зовнішньоекономічних операцій і організацію реклами.

Вибір форм і методів роботи на зовнішніх ринках здійснюється в рамках обраної експортної стратегії підприємства, існуючих можливих видів зовнішньоекономічної діяльності, організаційних форм міжнародної торгівлі в залежності від специфічного характеру товарів і актуальних традицій у світовій практиці.

Технологічний процес виходу на зовнішній ринок, що входить до складу організаційно-економічних функцій, - це вся сукупність дій, що здійснюються учасниками зовнішньоекономічної діяльності за власною ініціативою з метою реалізації експортної продукції іноземному партнеру, але в рамках встановленої державою регламентації. Він включає певну послідовність проходження процедур всередині країни до моменту безпосередньої реалізації зовнішньоекономічної угоди [5]:

- ознайомлення з механізмом державного регулювання ЗЕД через нормативно-технічну документацію та законодавчі акти;
- вивчення системи державних органів, що займаються розглядом і оформленням документів, необхідних для проходження процедур нетарифних обмежень вивезення і ввезення продукції;
- маркетингову оцінку кон'юнктури зовнішнього ринку;
- розрахунок експортної ціни;
- пошук іноземного партнера і проведення переговорів;
- підготовку проекту контракту і узгодження його комерційних і валютно-фінансових умов.

Планування зовнішньоекономічної операції також базується на результатах маркетингових оцінок зовнішніх ринків, вивчення цін, сторін діяльності свого майбутнього партнера, оцінці його фінансової платоспроможності та репутації на ринку. Крім того, даний процес вимагає знання всіх етапів підготовки і здійснення типової міжнародної комерційної угоди, що супроводжується підготовкою та



оформленням стандартних проформ і документів: товарних, транспортних, страхових, фінансових.

Третя група функцій у складі зовнішньоекономічної діяльності - це оперативно-комерційні функції підприємства: підготовка, а потім виконання зовнішньоекономічної операції і всіх супутніх їй процесів.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою функціональною підсистемою підприємства. Її розвиток визначається багатьма факторами і умовами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Зовнішні умови - це стан макроекономіки, політична стабільність, НТР та інновації, державне регулювання ЗЕД з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників та захисту їх інтересів, участь у міжнародних організаціях, міжнародне регулювання. А внутрішні - кадри, внутрішньо фірмова організація, стратегічне планування розвитку ЗЕД, конкурентоспроможність підприємства і продукції, адаптація внутрішнього механізму, правове забезпечення, інформаційне забезпечення.

Ефективне управління розвитком зовнішньоекономічної діяльністю підприємства створює умови для успішного, прибуткового господарювання[6]. Важлива роль зовнішньоекономічної діяльності та в системі планування виробничої сфери підприємства, так як змінюються вимоги, що пред'являються до виробництва, ускладнюються умови господарювання (в мікро- і макросередовищі). За допомогою професійного управління зовнішньоекономічною діяльністю виробники здатні правильно організувати збут своєї продукції, будувати стратегію закупівель нової сировини і матеріалів.

Удосконалення управління розвитку зовнішньоекономічною діяльністю в умовах розвинених ринкових відносин вимагає перегляду багатьох економічних категорій, наповнення їх новим і практичним змістом, обумовленим реалізацією функцій маркетингу, без впровадження яких неможливо досягти ефективного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Маркетинговий підхід - це системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з чітко поставленою метою і досконально пропрацьованим планом його реалізації. Результати від маркетингу в

повній мірі неможливо відчутти без наявності та ефективного функціонування відповідної служби на підприємствах-товаровиробників. При цьому служба маркетингу повинна мати статус координуючого, контролюючого органу, а її діяльність - задовольняти наступним основним вимогам: компетентність, ініціатива, мобільність, контактність, адаптивність, відносна простота, відповідність масштабам реалізації та асортименту, кількості та характеру ринків збуту [7]. Ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності багато в чому залежить і від позиціонування цієї служби в організаційній структурі, що визначається цілями і завданнями, які ставить перед нею керівництво підприємства.

Таким чином, слід зазначити, що система управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності є найважливішою підсистемою організації бізнесу підприємства і від ефективності її функціонування безпосередньо залежить ефективність всього підприємства.

Стан економічного середовища багато в чому визначає можливості підприємств утримувати та нарощувати конкурентні переваги. Тому формування такого середовища, яке сприяло б підтримці конкурентоспроможності на високому рівні, - одна з найважливіших завдань держави в ринковій економіці. У промислово розвинених країнах за останні два десятиліття участь держави в підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних виробників різко зросла. Розробляються і реалізуються спеціальні програми забезпечення конкурентоспроможності, уряди беруть на себе безпосередню турботу про розвиток і здешевлення необхідної для цього інфраструктури - науки, засобів зв'язку, збору інформації, перебудовують податкові системи з метою заохочення конкурентоспроможних галузей [8].

## **1.2. Використання методики бізнес-планування як інструменту планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Планування – найважливіша функція управління в будь-якій соціально-економічній системі. На рівні суб'єкта господарювання ЗЕД його можна

охарактеризувати як передбачення цілей і результатів діяльності підприємства, а також визначення ресурсів, необхідних для їх досягнення [9].

В умовах ринкової економіки роль планування на рівні суб'єктів господарювання зростає, так як підприємство працює як «відкрита система», коли потрібно враховувати дії конкурентів, вимоги споживачів, попит і ряд інших зовнішніх факторів. Тільки орієнтуючись на ринок, підприємство забезпечує своє фінансове благополуччя. Змістом планування є проектування бажаного майбутнього, а кінцевим результатом - планові рішення, що становлять основу подальшої управлінської діяльності. Вони повинні не тільки визначати цілі підприємства на ринку, але і передбачати конкретні дії для їх досягнення. Сенса планування ЗЕД полягає у визначенні її цілей як частини внутрішнього корпоративного управління і вироблення шляхів їх досягнення. У процесі планування ЗЕД вирішуються певні задачі [6]:

- розширення обсягу продажів за рахунок освоєння нових ринків;
- мінімізація витрат виробництва;
- вдосконалення організації збуту, що забезпечує зниження витрат реалізації товарів;
- підвищення якості продукції.

Характер і зміст планової діяльності визначаються основними принципами планування, дотримання яких створює умови для ефективної роботи підприємства, зменшує ймовірність отримання негативних результатів. До числа основних принципів відносяться єдність (системність), безперервність, точність, участь.

Принцип єдності (системності) означає, що планування на підприємстві має носити системний характер. Даний принцип реалізується по вертикалі шляхом інтеграції, по горизонталі – шляхом координації планів функціональних підрозділів підприємства. Координація виражається в тому, що планування одних частин організації має бути пов'язане з плановою діяльністю інших її частин. Інтеграція означає, що плани окремих частин організації повинні виходити із загальної стратегії фірми. Плани, створені в організації, - це не набір документів і рішень, а взаємопов'язана система.

Принцип безперервності знаходить відображення в безперервності процесу планування, його сталості. Невизначеність внутрішнього і зовнішнього середовища, зміна умов існування роблять необхідним постійне коригування планів.

Принцип гнучкості пов'язаний з принципом безперервності. Поняття гнучкості означає надання процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин, тому в планах, як правило, повинні передбачатися оптимальні резерви, які називають «фінансовими подушками».

Принцип точності означає необхідність конкретизації і деталізації планів з таким ступенем точності, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності суб'єкта господарювання, особливо це важливо при розробці планів на короткі проміжки часу, в яких конкретність і опрацювання деталей планів повинні бути обов'язковими.

Принцип участі означає, що кожен член організації в тій чи іншій мірі стає учасником планової діяльності незалежно від його функції. Процес планування зачіпає всіх [10].

Організація процесу планування ЗЕД має свої особливості на різних за масштабами діяльності підприємствах. Великі фірми мають в своєму складі спеціальні планові підрозділи, мають у своєму розпорядженні достатні фінансові можливості для залучення зовнішніх консультантів, особливо при визначенні стратегічних завдань. Середні і дрібні підприємства зустрічаються з труднощами при плануванні, адже зовнішнє середовище таких підприємств більш невизначене і непередбачуване. З іншого боку, внутрішнє середовище невеликих підприємств більш просте, кероване, а тому більш гнучке у пристосуванні до зовнішніх змін [11].

На фірмах використовуються такі методи планування як: балансовий, розрахунково-аналітичний, графо-аналітичний, програмно-цільовий, економіко-математичний.

Балансовий метод забезпечує встановлення зв'язків між потребами в ресурсах і джерелами їх покриття, а також між розділами плану. В процесі формування плану фірми складають баланси: виробничих потужностей, матеріальний, енергетичний, трудовий, фінансовий, бухгалтерський.

Розрахунково-аналітичний метод використовується при плануванні показників плану, вивчення їх динаміки і кількісного розміру факторів, на них впливають. Так, наприклад, плануються за такими чинниками такі узагальнюючі показники плану, як продуктивність праці, собівартість продукції, прибуток, рентабельність.

Графо-аналітичний метод дозволяє графічними способами змодельовати інноваційні, виробничі та організаційні процеси на підприємстві. Графіки і діаграми дають можливість наочно уявити взаємозв'язок і взаємозалежність різних показників між собою.

Програмно-цільовий метод використовується при розробці програм, а також лежить в основі розробки стратегічного плану підприємства. Головна риса програми - націленість на досягнення кінцевих результатів. На підприємствах розробляються програми: реалізації збутової і товарної політики, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається, завоювання нових ринків збуту, реконструкції підприємства та ін.

Економіко-математичні методи лежать в основі економічних моделей планових показників на основі виявлення їх кількісної залежності від основних факторів. З їх допомогою на основі використання обчислювальної техніки є можливість розробляти ряд альтернативних варіантів плану і вибирати з декількох варіантів оптимальний [11].

Також основним аспектом бізнес-планування є розрахунок показників планування зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоторговельне сальдо визначається як різниця між експортом та імпортом. Якщо експорт перевищує імпорт, сальдо є позитивним, в іншому випадку - негативним.

Визначення розмірів зовнішньоторговельного обороту підприємства є основою для планування доходів від зовнішньоекономічної діяльності, витрат виробництва, прибутку, валютних доходів і інших параметрів діяльності підприємства.

Доходи від зовнішньоекономічної діяльності - складова частина загального результату господарської діяльності підприємства. Однак при їх визначенні необхідно враховувати ряд особливостей: по-перше, грошові кошти, з яких формуються доходи від ЗЕД, надходять в іноземній і національній валюті; по-друге, частина валютних коштів відповідно до законодавства повинна бути продана державі з компенсацією в національній валюті; по-третє, величина доходу від ЗЕД залежить і від курсової різниці, тобто зміни курсу національної валюти по відношенню до іноземної.

Доходи від ЗЕД складаються з виручки від продажу товарів, послуг, науково-технічної продукції, фінансових та інших неторгових операцій, курсової різниці.

При плануванні доходів від ЗЕД розрахунки проводяться в іноземній і національній валюті, в останньому випадку валютна виручка множиться на прогнозований на даний календарний період курс іноземної валюти до національної [10].

Взагалі, планування ЗЕД підприємства включає систему планів. У тимчасовому аспекті - це, по-перше, плани на тривалу перспективу. При розробці таких планів визначаються загальні цілі підприємства і кошти на їх досягнення. Такі плани називають стратегічними, вони складаються на 5, 10 і 15 років. По-друге, це короткі середньострокові плани. Загальні цілі ЗЕД підприємства, визначені стратегічними планами, конкретизуються в цілях поточної діяльності. На їх основі розробляються поточні плани, як правило, на один рік, з розподілом по кварталах і місяцях. [11].

Слід зазначити, що стратегія як усього підприємства, так і конкретно сфери ЗЕД, повинна бути цілісною і визначати як довгострокові, так і короткострокові цілі. Бізнес-стратегія та корпоративна стратегія підприємства є компонентами

загальної стратегії підприємства на найближчу перспективу. Основна задача підприємства при розробці цих стратегій полягає у визначенні своєї позиції на ринку, оцінці майбутніх змін у попиті та технологіях, описі подальших сценаріїв діяльності, визначенні основних цілей бізнес-підрозділів та підготовці плану реалізації стратегічних дій. Дуже важливо, щоб бізнес-стратегії та корпоративна стратегія були логічно узгоджені між собою – реалізація бізнес-стратегії повинна сприяти реалізації корпоративних (довгострокових) цілей.

Процес стратегічного планування складається з трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розробка плану дій. (рис. 1.2)

Проведення аналізу бізнес-середовища сприяє визначенню чинників, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Чинники поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони суб'єктів господарювання.

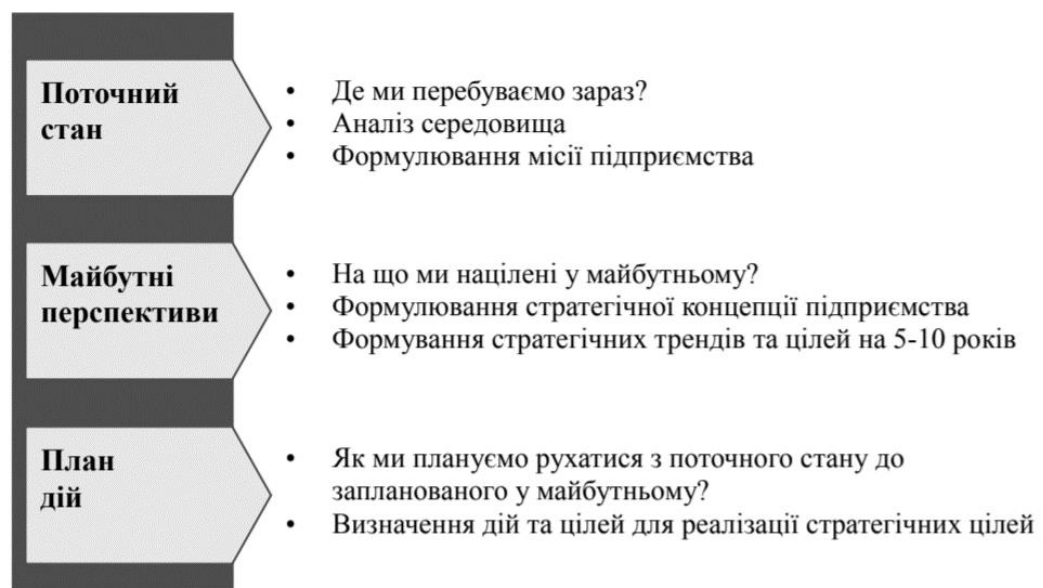


Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування

Джерело: [12]

Зовнішні чинники суб'єкт господарювання контролювати не може, вони або відкривають нові можливості для розвитку або створюють загрози, якими потрібно управляти. Аналіз сприяє розумінню поточного стану підприємства, допомагає у

визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. [12]

У процесі аналізу зовнішніх чинників важливо розробити декілька сценаріїв. Їх оцінка особливо важлива для підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від неконтрольованих зовнішніх чинників, особливо політичних та економічних. Аналіз сценаріїв дозволяє враховувати потенційний вплив від змін зовнішніх чинників, дозволяє підготувати діяльність підприємства до можливих змін та зміцнити свої позиції на ринку.

Залежно від типу підприємства, може бути доцільним встановлення більшої кількості цілей або вибір тривалішого або коротшого періоду часу для досягнення цілей. Загалом, на етапі постановки стратегічних цілей має бути чітко визначений індикатор (показник) вимірювання результату, за значенням якого у майбутньому можна буде об'єктивно оцінювати прогрес. Визначаючи точну оцінку цільових значень такого індикатора, слід врахувати наступне [12]:

- Діяльність підприємства у минулому;
- Аналогічні результати внутрішнього та зарубіжних ринків;
- Результати аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників;
- Вплив запланованих проєктів.

Іноді для досягнення значень деяких індикаторів потрібен досить тривалий проміжок часу, але важливо, щоб цілі підприємства залишалися амбітними. З іншого боку, рекомендовано співставлення витрат підприємства з його цілями, для забезпечення ефективності моніторингу та контролю, щоб граничні витрати, необхідні для досягнення певного індикатора, не перевищували запланованих вигод для підприємства.

Нефінансові цілі підприємства повинні бути спрямовані на підвищення якості та ефективності роботи. Їх можна встановити, спираючись на стандарти зарубіжних компаній та на середні показники місцевого ринку. Важливо зафіксувати чіткі критерії досягнення цих цілей. Для кожного виду діяльності повинні бути встановлені окремі індикатори, адже тоді кожен вид діяльності можна буде кількісно виміряти та оцінити ступінь досягнення цілі.



Формулювання пакету стратегічних цілей є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, оскільки воно впливає на постановку довгострокових та річних цілей, а також на визначення осіб, відповідальних за їх виконання (рис. 1.3).

Для короткострокових цілей у сфері ЗЕД підприємства складають бізнес-план. Вдало структурований бізнес-план, який би відповідав вимогам зарубіжних бізнес-партнерів, це важлива складова успіху підприємства при реалізації продукції на зарубіжних ринках. Розглянемо детальніше структуру бізнес-плану та основні вимоги до нього. Структура бізнес-плану залежить від типу підприємства та його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту. Як у світовій, так і у вітчизняній практиці по бізнес-плануванню немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану.



Рис. 1.3. Стратегічні цілі

Джерело: [12]

Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних

компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дозволяють визначити таку оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану (рис. 1.4.).

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей, задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

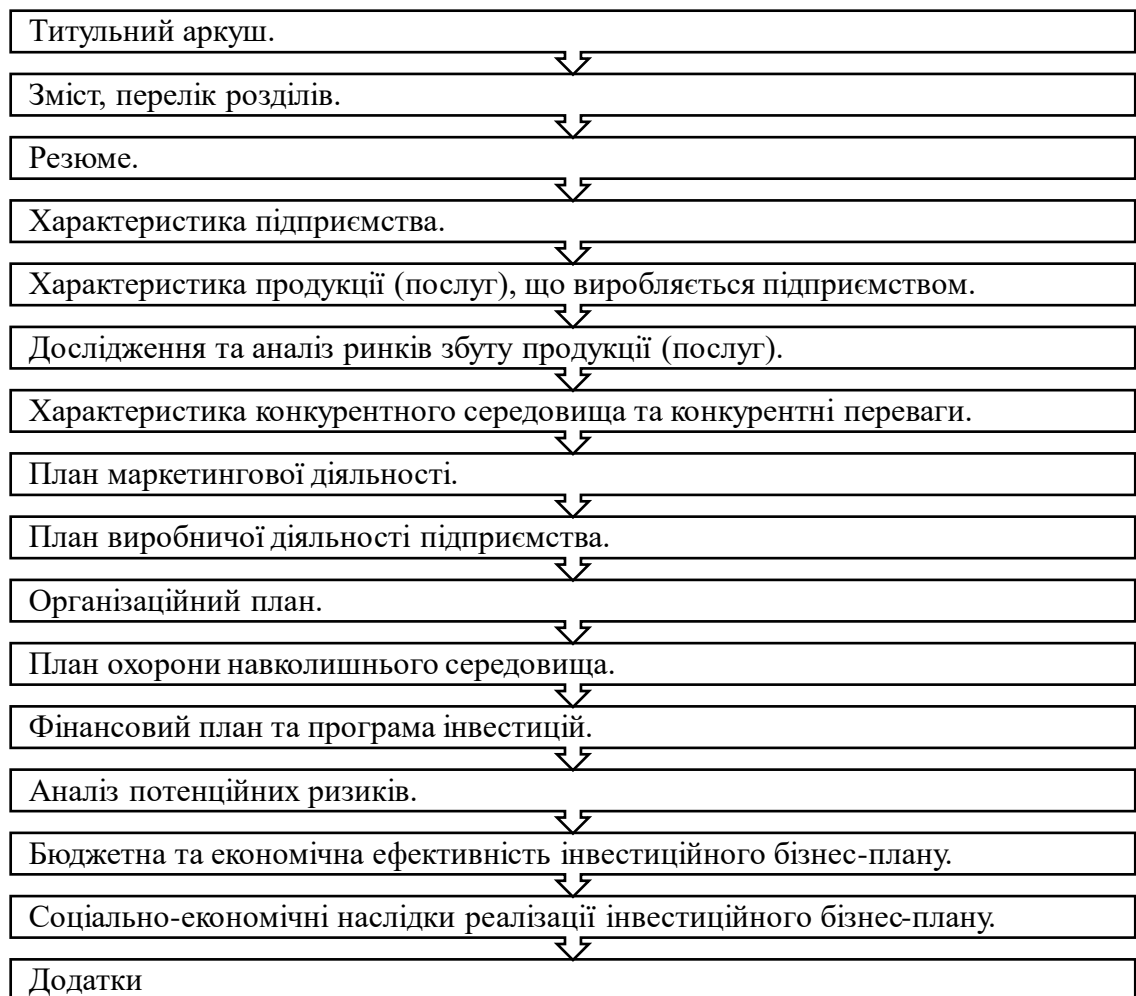


Рис.1.4. Типова структура бізнес-плану

Джерело: [11]

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей,

задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

Так, відповідно до стандартів United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) бізнес-план має складатися із таких розділів (рис. 1.5).

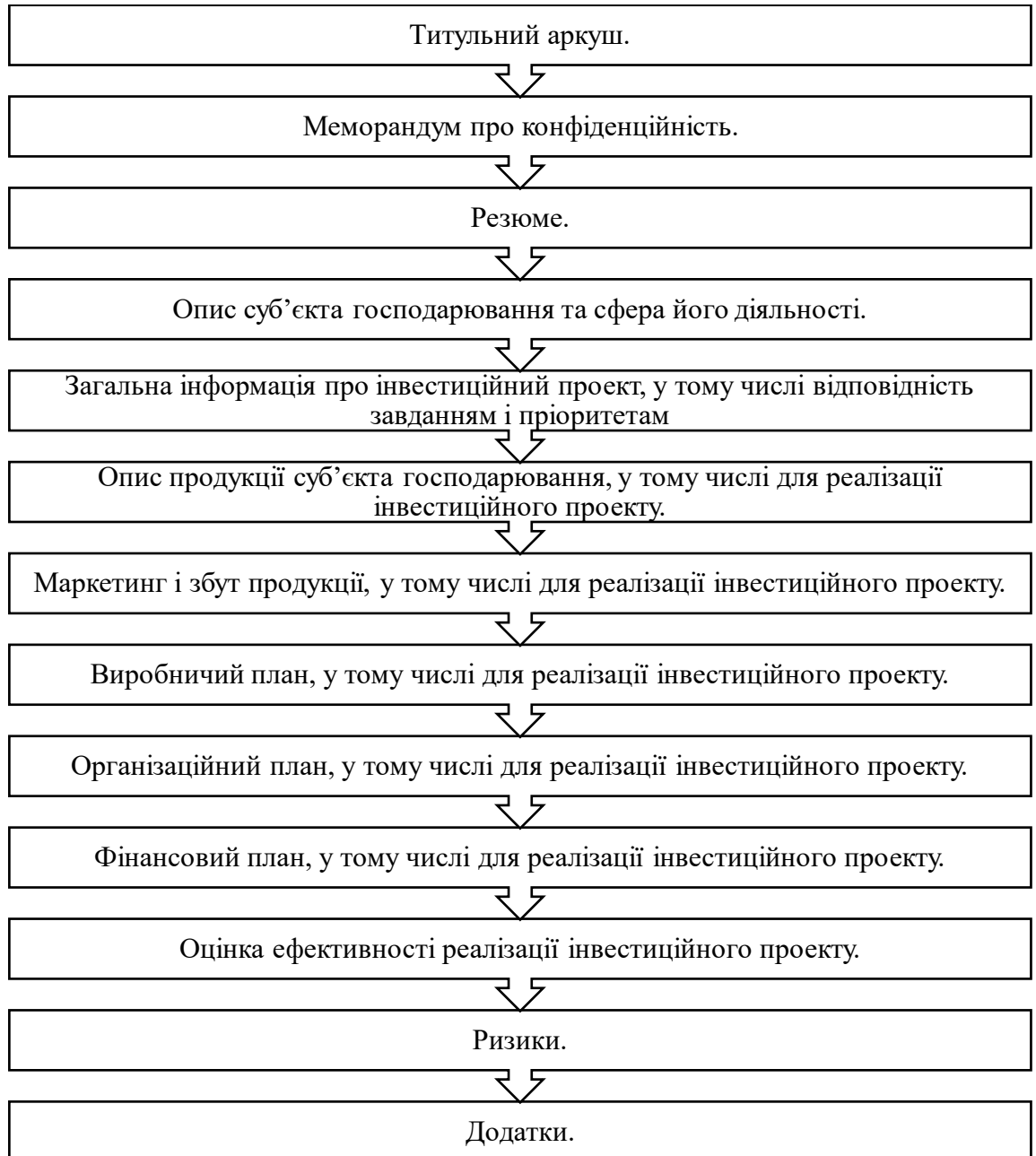


Рис. 1.5. Розділи бізнес-плану за стандартом UNIDO

Джерело: [11]

В підсумку відзначимо, що бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності необхідно складати таким чином, щоб він був певною моделлю функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності, яка б використовувала всі

наробітки традиційного планування стосовно до категорій ринкової економіки: бізнесу, конкурентної боротьби, діяльності маркетингових служб, комерційного і фінансового ризику, стратегії фінансування, досягнення беззбитковості і необхідного рівня рентабельності, якісного обслуговування споживачів [14].

Якщо підприємство у сфері ЗЕД здійснює експортну діяльність, то необхідним для нього є також розробка експортного бізнес-плану.

Експортний бізнес-план - це ключовий документ для цілеспрямованого й планомірного ведення бізнесу, який також дає доступ до отримання кредитів і формування початкового капіталу. Експортний план слід розглядати як інструмент управління, який може змінюватися залежно від отриманого досвіду, досягнутих результатів, вибору стратегії і досягнення поставлених цілей. Банки та інші фінансові структури знають про це, і тому відмовляються фінансувати експортні операції підприємств, які не мають добре розробленого експортного плану. Партнери або інвестори можуть погодитися підтримати експортні ініціативи тільки при існуванні плану з чітко визначеними цілями, механізмом реалізації, а також при наявності відповідного технічного та людського потенціалу [13].

Приблизний експортний бізнес-план повинен містити і коротко висвітлювати наступні елементи:

*Таблиця 1.1*

**Загальна структура типового експортного бізнес-плану**

<b>Розділ</b>	<b>Підрозділи</b>
Введення	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Історія бізнесу</li><li>▪ Цілі і завдання бізнесу</li><li>▪ Мета експортного плану</li><li>▪ Досвід в експортній сфері</li><li>▪ Місцезнаходження та наявні потужності</li></ul>
Організаційні питання	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Форма власності</li><li>▪ Управління</li><li>▪ Співробітники</li><li>▪ Ступінь позитивного відношення до експорту керівництва компанії</li><li>▪ Партнери</li></ul>

*Продовження таблиці 1.1*

Товари та послуги	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Опис і основні характеристики продукції, товарів і послуг необхідні для експорту адаптація та зміна дизайну продукції</li><li>▪ Процеси виробництва та надання послуг і їх переваги</li><li>▪ Потенційні продукти і послуги</li></ul>
Оцінка ринків збуту	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Дослідження потенційного ринку</li><li>▪ Політичне та економічне середовища в країні збуту</li><li>▪ Розмір або обсяг ринку</li><li>▪ Опис основних конкурентів в галузі</li><li>▪ Яка частка імпорту аналогічних товарів і послуг на ринку</li><li>▪ Тарифні та інші бар'єри для торгівлі</li><li>▪ Тенденції ринку та інші фактори, що визначають поведінку ринку</li><li>▪ Прогноз розвитку ринку</li></ul>
Стратегія впровадження на передбачуваний ринок	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Аналіз своєї конкурентоспроможності</li><li>▪ Позиціонування продукту, товару або послуги</li><li>▪ Стратегія ціноутворення</li><li>▪ Умови продажу</li><li>▪ Стратегія дистрибуції і просування на ринок</li><li>▪ Опис посередників, дистриб'юторів і партнерів</li></ul>
Логістика	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Транспортування і страхування</li><li>▪ Торговельна документація</li><li>▪ Використання місцевої інфраструктури</li></ul>
Аналіз ризиків	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ринкові ризики</li><li>▪ Кредитний і валютний ризики</li><li>▪ Політичні та інші ризики</li></ul>

Джерело: [складено автором]

Отже, експортний бізнес-план необхідно розробляти для експорту до конкретного ринку збуту в певній країні, а загальний бізнес-план у сфері ЗЕД підприємства розробляється відповідно до всієї системи функціонування підприємства у сфері ЗЕД. Отже, ці два документи хоч і мають схожу структуру, проте мають різне направлення. Обидва бізнес-плану можуть розроблятися на підприємстві одночасно.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У даному розділі було проведено дослідження різних підходів до планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Було визначено, які цілі ставлять перед собою підприємства, що планують пошук та освоєння нових закордонних ринків збуту та які інструменти застосовують для досягнення даних цілей.

Зокрема в розділі 1 дипломної роботи було здійснено дослідження, як глобалізаційні та інтеграційні процеси впливають на планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Яким чином ці процеси відіграють роль на етапи аналізу потенційних закордонних ринків збуту.

Після того, як було досліджено, яким чином відбувається пошук нових країн для реалізації продукції, у розділі було створено теоретичну базу для прийняти рішення щодо форми присутності на даних ринках.

Також були розглянуті методи бізнес-планування, які доцільно застосовувати при плануванні розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема інструменти стратегічного планування. Було розглянуто основні принципи планування – єдності, безперервності, гнучкості, точності та участі. Також було досліджено основні методи планування як: балансовий, розрахунково-аналітичний, графо-аналітичний, програмно-цільовий, економіко-математичний. Ці методи та інструменти знаходять своє відображення в розробці експортного плану підприємства, який є важливим документом, на який звертають увагу потенційні бізнес-партнери – покупці, інвестори, кредитори.

У розділі 1 було систематизовано теоретичні основи, пов'язані з плануванням розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що будуть взяті для подальших досліджень в дипломній роботі, пов'язаних із виходом вітчизняного підприємства на новий ринок збуту.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій

ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» (скорочено ПрАТ «БІАГР») – це один із лідерів України із переробки молока та виробництва традиційної молочної продукції, агропромисловий комплекс замкнутого циклу (табл 2.1)[15].

*Таблиця 2.1*

#### Коротка характеристика ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Білоцерківська агропромислова група»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство за КПОФГ.231
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	05384885
Рік заснування	1992 (ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» було створено у результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод» в 2008 році.)
Юридична адреса	38340, Полтавська область, Великобагачанський район, село Білоцерківка, вулиця Лесі Українки, будинок 28
Галузь	Харчової промисловості
Основні <u>види діяльності</u>	Виробнича, науково-дослідницька, комерційна Вид діяльності та код за КВЕД: 10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт
Розмір статутного фонду підприємства	250 999 грн.
Власник	Кордубан Віктор Володимирович
Офіційний сайт	<a href="http://www.bilotserkivske.com">www.bilotserkivske.com</a>

Джерело: [15]

ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» було створено у результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод» в 2008 році. Основні відомості про важливі події в розвитку підприємства подано в таблиці 2.2.

**Основні етапи становлення підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»**

<b>Рік</b>	<b>Подія</b>
1960	Створення в якості виробничої дільниці Миргородського сир заводу.
1964	Реорганізація у виробничу дільницю Решетилівського маслозаводу.
1968-1975	Підприємство перебувало на самостійному балансі.
1975-1992	У підпорядкуванні Миргородського сироробного комбінату.
1992-2008	Сформовано відкрите акціонерне товариство «Білоцерківський молочний завод»
2001-2002	Проведено модернізацію та заміну технологічного устаткування для ліній виробництва масла вершкового, спредів та казеїну.
2008	Підприємство реорганізовано у ПП «Білоцерківська агропромислова група
2009	Впроваджено систему управління якістю на базі міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001-2009.
2010	Введено в експлуатацію будівлі транспортного відділу та сучасне відділення мийки автомолцистерн, нову адміністративну будівлю.
2011	Будівництво сучасного тваринницького комплексу на 1 тис. голів ВРХ з метою забезпечення підприємства власною сировинною базою.
	Введення в дію потужного елеватора та сушки, оновлення парку сільськогосподарської техніки.
	Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на відповідність стандарту ДСТУ 4161-2003.
	Введення в дію цеху європейського зразка з виробництва плавлених сирів.
2012	Перспективне будівництво, спрямоване на розширення виробничих потужностей та забезпечення працівників житлом.
2014	Освоєння нових ринків збуту та вихід на міжнародні ринки.
2017	Впроваджено систему якості НАССР, отримано сертифікат ISO 22000

Джерело: [15]

Фахівці зуміли зберегти та поєднати кращі традиції виробництва та сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі об'єднавши їх під торговою маркою «Білоцерківське».

Замкнутий цикл виробництва починається від посіву необхідних агрокультур. Угіддя (12000 га) знаходяться в Полтавській області, екологічно чистому регіоні України.

До щоденного раціону харчування корів входять люцерна, лугові трави, бобові та зернові культури. Саме завдяки цьому у продукції високий показник



білка, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду «Білоцерківське» на українському та закордонних ринках[15].

Основні види продукції – масло вершкове, сир кисломолочний, сир плавлений та сухе знежирене молоко.

Підприємство є експортоорієнтованим, географія експорту диверсифікована (додаток Б). Однак, експортні потоки не є стабільними та відрізняються із року в рік, що пояснюється складною кон'юктурою ринку молока.

Основним експортним продуктом ПрАТ «БІАГР» є сухе знежирене молоко (СЗМ).

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства представлено в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» за 2016 – 2018 роки**

Показник	2016	2017	2018	2016/2017		2017/2018	
				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Обсяг виробленого продукції, Од.	227970	256761,9	304091,9	28791,9	12,6	47330	11,21
Чистий дохід, тис. грн.	345669	504204	845555	158535	45,9	341351	67,7
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	307706	464304	740765	156598	50,9	276461	59,5
Адміністративні витрати, тис. грн.	4778	5738	8972	960	20,1	3234	56,4
Витрати на збут, тис. грн.	9415	23333	48402	13918	147,8	25069	107,4

*Продовження таблиці 2.3*

Повні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	323270	495657	800578	172387	53,3	304921	61,5
Прибуток від реалізації, тис. грн.	22399	8547	44977	-13852	-61,8	36430	426,2

Рентабельність продукції, %	11	7,9	12,39	-3,1	X	4,49	X
Середньо-спискова чисельність працюючих, чол.	513	564	570	51	9,9	6	1,1
Продуктивність праці, тис .грн./чол.	673,8	893,97	1483,4	220,17	32,7	589,43	65,9

Джерело: [складено на основі фінансової звітності підприємства]

Дані в табл. 3.1 свідчать, що протягом досліджуваного періоду відбувалось стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції на 34135 тис. грн. або 167,701 у 2018 році у порівнянні з 2017. Але при цьому спостерігається значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 276461 тис. грн. (59,5%) у 2018 році.

Для аналізу ефективності використання основних засобів підприємства сформуємо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Оцінка майнового стану ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт зносу	0.22	0.27	0,28	0.05	22,73	0,01	3,7
Коефіцієнт оновлення	0.57	1.01	0.86	0.44	77,2	-0.15	-14,9
Коефецієнт вибуття	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: [складено на основі фінансової звітності підприємства]

Аналіз показників майнового стану підприємства ПрАТ «БІАГР» надає можливість зробити висновок, що коефіцієнт зносу має тенденцію до збільшення. Хоча темп приросту даного показника зменшився в 2018 році в порівнянні з 2017 – 22,73% і 3,7% відповідно. Тобто, такі дані дають змогу спрогнозувати, що підприємство працює над покращенням зносу основних засобів і в майбутніх періодах можлива тенденція до зменшення показника зносу. Коефіцієнт оновлення у 2016-2017 роках має середній показник – у рамках 0,5-0,8. Це стабільний

позитивний стан, адже цей показник повинен мати тенденцію до збільшення. Коефіцієнт вибуття для даного підприємства не розраховується оскільки вибуття основних засобів за три роки діяльності не було.

У табл. 2.5 наведені коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності та чистий оборотний капітал, які свідчать про рівень платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5

**Оцінка платоспроможності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»**

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт покриття	5,92	1,24	1,97	-4,68	-79	0,73	58,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,1	0,9	0,81	-0,2	-18,2	-0,09	-10
Чистий оборотний капітал	72 158	60 554	64 185	-11 604	-16,1	3 631	5,9

Джерело: [складено на основі фінансової звітності підприємства]

У 2016-2018 роках на підприємстві спостерігається високий рівень коефіцієнту покриття, тобто воно мало достатньо оборотних коштів для погашення своїх боргів. Протягом аналізованого періоду спостерігалось зменшення чистого оборотного капітал. Це пов'язано із зменшенням обсягу оборотних засобів. Однак це пояснюється тим, що фінансова звітність формується на кінець року, коли грошей на рахунках компанії завжди найменше, оскільки сплачуються кредитні зобов'язання за рік.

Для оцінки фінансової стійкості розраховані коефіцієнти платоспроможності та забезпеченості власними оборотними засобами. Результати розрахунків фінансової стійкості наведені в таблиці 2.6

Здійснивши оцінку фінансової стійкості, визначено, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування і має тенденцію до збільшення. Однак підприємство не функціонує повністю на позикові кошти.

Таблиця 2.6

### Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абс. Відх.	Темп прир.	Абс. Відх.	Темп прир.
Коефіцієнт плато-спроможності	1,45	1,46	1,53	0,01	0,7	0,07	4,8
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,83	0,3	0,97	-0,53	-63,9	0,67	223,3

Джерело: [складено на основі фінансової звітності підприємства]

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондівдача (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Оцінка ділової активності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт оборотності активів	1,95	1,22	3,4	0,73	-37,5	2,18	178,7
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	11,2	33,6	868	22,4	-66,7	834,4	2 483,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,3	5,1	17,9	-3,2	-38,6	12,8	251

Продовження таблиці 2.7

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,14	1,07	7,6	-2,07	0,34	6,53	610,3
Фондовіддача	4,1	6,1	8,8	2	48,8	2,7	44,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,6	3,5	4,7	0,9	1,4	1,2	1,4

Джерело: [складено на основі фінансової звітності підприємства]

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Спостерігається, збільшення значення даного показника, що свідчить про оптимальне використання підприємством наявних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період. Аналогічно

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період. Обидва показники мають тенденцію до збільшення, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних активів мав суттєвий спад у 2017 році в порівнянні з 2016 роком – з 3,14 до 1,07, але в 2018 цей показник значно збільшився до 7,6, що є позитивним показником для підприємства.

Фондовіддача має тенденцію до зростання, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів на підприємстві. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

Іншим важливим відносним показником, який дає оцінку стану ефективності функціонування підприємства є рентабельність. Результати розрахунку показників рентабельності наведено у табл. 2.8.

Рентабельність активів, капіталу та діяльності мають тенденцію до збільшення у 2018 році, однак при низькому темпі приросту. Але варто зауважити, що не існує єдиного нормативного значення показника рентабельності. Необхідно аналізувати його в динаміці, тобто зіставляючи значення різних років за період дослідження. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії [15].

*Таблиця 2.8*

**Показники рентабельності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»**

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абс. Відх.	Темп приросту	Абс. Відх.	Темп приросту
Коефіцієнт рентабельності активів	0,09	0,01	0,15	-0,08	-88,9	0,14	1400
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,12	0,03	0,2	-0,09	0,25	0,17	566,7
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,008	0,06	-0,042	-84	0,052	650

Джерело: [складено на основі фінансової звітності підприємства]

Далі оцінимо основні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства. База аналітичної інформації міститься в первинному бухгалтерському і статистичному обліку, бухгалтерській, податковій і статистичній звітності, внутрішніх звітах бухгалтерії.

Розглянемо структуру реалізації молочної продукції та зокрема сухого знежиреного молока (СЗМ) ПрАТ «БІАГР» в період з 2016 по 2018 рік (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Структура реалізації продукції підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» у 2016-2018 роках**

Найменування	Усього реалізовано, тис.			2018/2017		2017/2016	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
СЗМ, тонн	934	1103	1181	169	18,1	78	7,07
- експорт	622	953	1003	331	53,2	50	5,3
- внутрішній ринок	312	150	178	-162	-51,9	28	18,7

Джерело: [складено на основі фінансової звітності підприємства]

У структурі реалізації СЗМ ПрАТ «Біагр» переважає експорт, що пов'язано з перенасиченням українського ринку даним видом продукції.

Експорт продукції підприємства у 2018 році переважав до країн СНД, що пов'язано зі спрощеною системою стандартизації, це в свою чергу позитивно впливає на швидкість збуту та на рівень експортних витрат. У 2018 році експорт до країн СНД становив 47%. Найменше було експортовано молочної продукції до країн Америки – 13%. Розглянемо, географічну структуру експорту усієї продукції ПрАТ «Біагр». (рис. 2.1)

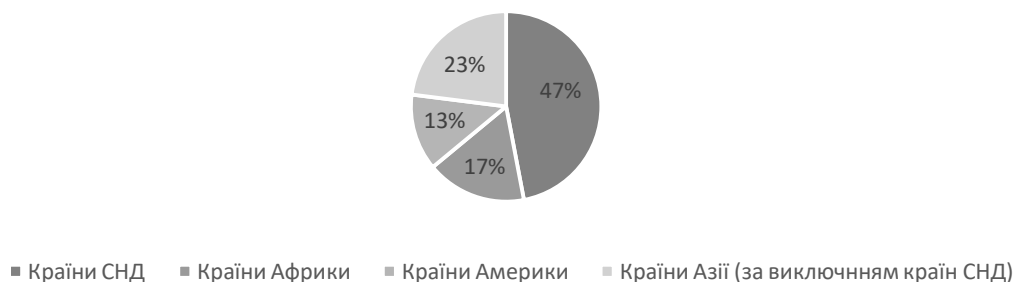


Рис. 2.1. Реалізація продукції ПрАТ «БІАГР» у 2018 році, %

Джерело: [складено на основі експортної документації підприємства]

Експорт продукції підприємства в 2018 році переважав до країн СНД, що пов'язано зі спрощеною системою стандартизації, це в свою чергу позитивно впливає на швидкість збуту та на зменшення рівня експортних витрат. У 2018 році експорт до країн СНД становив 47%. Найменше було експортовано молочної продукції до країн Америки – 13%.

Розглянемо географічну структуру експорту сухого знежиреного молока протягом 2016-2018 років (таблиця 2.10).

Дані в табл. 2.10 свідчать про зміну географічної структури експорту підприємства протягом останніх трьох років. У 2016 році ПрАТ «БІАГР» експортувало найбільше СЗМ до країн СНД, то в 2018 році до країн Азії та Африки.

Таблиця 2.10

**Географічна структура експорту СЗМ протягом 2016-2018 років**

Країна	2016 рік, тон	% в загальному експорті СЗМ	2017 рік, тон	% в загальному експорті СЗМ	2018 рік, тон	% в загальному експорті СЗМ
Країни СНД	286	46	352	36	292	29
Країни Америки	96	15	164	17	197	19
Країни Африки	98	16	197	20	201	20
Країни Азії (за виключенням країн СНД)	142	23	240	27	313	32
Усього	622		953		1003	

Джерело: [складено на основі експортної документації підприємства]

Проаналізуємо рівень цін на 1 тонну СЗМ у період з 2016 по 2018 рік. Варто зазначити, що ціноутворення на СЗМ коливається щоквартально, часто щомісячно і залежить від національного та світового рівня цін на молоко. (табл. 2.11). Також при реалізації СЗМ у різні країни світу, ціна формується виходячи із умов поставки та рівня цін на молоко в тій чи іншій країні, на яку впливає сезонність та погодні умови. Тому прослідкувати певну закономірність в цінах досить складно, але ПрАТ «БІАГР» формує щоквартально мінімально можливу ціну реалізації – базисну ціну, в яку входить собівартість та торгова націнка.

Таблиця 2.11

**Рівень цін на СЗМ ПрАТ «БІАГР»**

<b>Країна</b>	<b>Рівень цін USD/1 т 2016 рік</b>	<b>Рівень цін USD/1 т 2017 рік</b>	<b>Рівень цін USD/1 т 2018 рік</b>
СНД	[1 523-1 915]	[1 654-2056]	[1 720-2150]
Америка	[1900-2100]	[1950-2250]	[1900-2540]
Африка	[1420-1635]	[1538-1750]	[1525-1800]
Азія	[1530-2100]	[1725-2100]	[1820-2200]
Україна	[1 500-2000]	[1 600-1 900]	[1 690-2100]

Джерело: [складено на основі експортної документації підприємства]

Проаналізуємо дохід від реалізації СЗМ на території України та дохід від експорту СЗМ за кордон, дані подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка коефіцієнту долі експорту СЗМ ПрАТ «БІАГР» з 2016 по 2018 рік**

	<b>Роки</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Реалізація в Україні, тис. дол. США	624	300	356
Реалізація за кордоном, тис. дол. США	1 244	1 906	2 006
Всього, тис. дол. США	1 868	2 206	2 362
Кр	0,67	0,86	0,85

Джерело: [складено на основі експортної документації підприємства]

За останні 3 роки частка експорту в торгівлі ПрАТ «БІАГР» зросла на 18% з 67% до 85%. Такий показник свідчить про експортоорієнтованість підприємства конкретно з продуктом – сухе знежирене молоко. Однак, прослідковується, що коефіцієнт долі експорту зменшився на 0,1% у 2018 році в порівнянні з 2017. Це незначний результат, але задля зменшення ризиків втрати існуючий ринків збуту та відповідно зменшення долі експорту, підприємству варто розглянути додаткові нові ринки збуту та налагодити корпоративні зв'язки з контрагентами у відповідних країнах.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «БІАГР». На рівні підприємства під економічною ефективністю ЗЕД розуміють ступінь збільшення доходу від здійснення зовнішньоторговельних операцій. Критерій ефективності є



прибуток як основна міра ефективності. Визначення ефективності ЗЕД зумовлює ступінь зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок, дає змогу обґрунтувати окремі позиції щодо закупівлі та продажу певних товарів. Одержані дані можуть бути використані при розробленні планів експорту та імпорту підприємства при оцінюванні структури та напрямків зовнішньоторговельного обороту [16].

Щоб визначити ефективні напрями діяльності підприємства у сфері ЗЕД, потрібен ретельний аналіз його стану. Проведення аналізу експортних та імпортних операцій включає:

- Визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортних/імпортних товарів;
- Визначення виконання зобов'язань за термінами їхніх поставок та якістю;
- Установлення факторів і величин їхнього впливу на економічні показники;
- З'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями [16].

Для аналізу ЗЕД підприємства використовують систему аналітичних показників (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Показники ефективності ЗЕД підприємства за період 2016-2018 рік**

Назва показника	Формула	2016	2017	2018
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді	$I_{п.к.} = \frac{K_n}{K_b} * 100\%, \text{ де}$ <p>Кп – сума контрактів, прострочених протягом року;  Кв – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.</p>	0,67	0,23	0,34
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K_{варт.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{i\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}, \text{ де}$ <p>Рiф і Qіф – фактичні ціни та кількість товару і;  Pin і Qin – планові ціни та кількість товару і;</p>	0,87	1,07	1,13

	n – кількість товарів.			
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	$K^{физ.об.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{iф} * P_{in}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}, \text{ де}$ <p>Q<sub>iф</sub> – фактична кількість експорту; P<sub>in</sub> і Q<sub>in</sub> – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.</p>	1,0	0,7	1,0
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	$K^{физ.об.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{iф} * P_{iф}}{\sum_{i=1}^n Q_{iф} * P_{in}}, \text{ де}$ <p>P<sub>iф</sub> і Q<sub>iф</sub> – фактичні ціни та кількість товару і; P<sub>in</sub> – планова ціна товару і; n – кількість товарів.</p>	1,0	0,85	1,0

Джерело: [складено на основі 16]

У період з 2016 по 2018 рік підприємство ПрАТ «БІАГР» мало незначну кількість прострочених контрактів. У 2016 році цей показник був найвищим. Прострочені контракти пов'язані виключно із залежністю виробництва від надою корів, який в свою чергу залежить від погодних умов. Також прослідковується зростання коефіцієнту виконання зобов'язань за вартістю, що пов'язане із сезонністю ринку молока та коливанням цін на 1 тону СЗМ. Зростання показника - є позитивною тенденцією для підприємства, що свідчить прийняття підприємством правильних рішень щодо ціноутворення на СЗМ.

Для загальної характеристики експортної та імпоротної діяльності підприємства використовують такі показники (табл.2.14). Наведені показники ефективності слід порівнювати з аналогічними показниками за минулий період, що дасть змогу встановити, як змінилась ефективність реалізації товарів у звітному періоді в порівнянні з минулим. [17]

Таблиця 2.14

#### Показники загальної експортної та імпоротної діяльності підприємства

Показник	Формула	2016	2017	2018
<b>Ефективність експорту</b> (наскільки ефективно підприємство проводить свою ЗЕД; частка виторгу в загальному обсязі експорту підприємства)  Якщо показник >1 і вище показника ефективності	$E_{эф.е.} = \frac{ЧВ}{ОП},$ $ЧВ = (ВВ * Кр) - Дв - МП,$ <p>ЧВ – чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у н-гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки;</p>	1,18	1,09	1,23

реалізації на внутрішньому ринку, то реалізація на зовнішньому ринку буде ефективнішою у порівнянні із реалізацією на внутрішньому ринку.	ВВ – валютний виторг за експортний товар; Кр – діючий ринковий курс іноземної валюти до гривні; Дв – додаткові витрати всередині країни, пов'язані є експортом товару; МП – митні платежі; ОП – обсяг продажу за експортом			
<b>Рентабельність експорту</b> (сума і валютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню)	$P_e = \frac{H_e}{C_v} * 100\%,$ Не – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривнях за курсом НБУ на день надходження валютної виручки; Се – собівартість виробництва експортного товару	1,51	1,25	1,62

Джерело: [складено на основі 16]

По показникам ефективності експорту підприємство має позитивні тенденції. Лише в 2017 році прослідковується спад даних показників, що було пов'язано із несприятливими погодними умовами, які вплинули на кількість надою молока.

Отже, діагностика загального фінансового стану підприємства та його зовнішньоекономічних операцій дала змогу встановити, що підприємство в загальному має позитивну динаміку по більшості ключових показників і має змогу виходити на нові ринки.

## 2.2. Оцінка ключових факторів середовища функціонування підприємства

Підприємство ПрАТ «БІАГР» здійснює господарську діяльність у межах ринку молока та молочних продуктів. Основним експортним продуктом ПрАТ «БІАГР» є сухе знежирене молоко (далі – СЗМ).

Ринок молока має виражену специфіку, пов'язану, передусім, з особливостями сільськогосподарського виробництва, його сезонністю та сильною залежністю від дії природних чинників, а також з характером продукції, попит на

яку є слабо еластичним, оскільки визначається першочерговими життєвими потребами людей. Ці ж особливості суттєво впливають і на формування ресурсної бази сфери перероблення сільськогосподарської продукції, тобто на розвиток продовольчих ринків. Стосовно вітчизняного ринку молока і молочних продуктів, то на його функціонуванні так само впливає сезонний характер виробництва молока (із відносним скороченням поставок у зимовий період та відповідними коливаннями закупівельних і ринкових цін). Специфіку даного ринку в усьому світі визначають також масовість споживання і соціальна значимість продукту, і, високий (навіть порівняно з іншими продовольчими ринками) ступінь державного регулювання, що здійснюється через виробничі і тарифні квоти, імпорتنі мита, санітарні і фітосанітарні заходи, дотації і субсидії виробникам й експортерам тощо. Перелік й обсяги застосування різними країнами тих чи інших заходів встановлюються з огляду на національні умови та глобальний контекст [18].

За територіальною (географічною) ознакою ринок молока і молочних продуктів ділять на національний (місцевий, регіональний і міжрегіональний), міждержавний (ринок країн далекого і ближнього зарубіжжя) і світовий.

Організаційна структура молочного ринку складається з численних учасників ринку. Всіх суб'єктів молочного ринку слід об'єднати в чотири групи:

- виробники первинної сировини (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті підсобні господарства);
- первинні збирачі молока (сировинні цеху господарств, збирачі молока з обслуговування особистих підсобних і фермерських господарств);
- кінцеві покупці молочних ресурсів (заводи з переробки молочної продукції);
- покупці молочних продуктів (підприємства оптової і роздрібної торгівлі, споживачі, посередники, підприємства громадського харчування, державні заготівельні організації та ін.) [18].

Розглядаючи ринок молочних продуктів необхідно відзначити, що молочна промисловість України в порівнянні з іншими галузями харчової промисловості в

найменшій мірі залежить від імпорту. Таким чином, молочних продуктів в Україні є в надлишку, що сприяє розвитку експорту.

Розглянемо детальніше ринок сухого знежиреного молока. На світовому ринку СЗМ високий рівень конкуренції. ЄС, США і Нова Зеландія забезпечують 75% експорту сухого знежиреного молока. Це той продукт попит на який на світовому ринку зростає найбільшими темпами останніми роками, додаючи в середньому 7% в рік. Суттєво нарощувала поставки і Україна, піднявшись на шосту сходинку у топі експортерів, але за обсягами їй далеко до тієї ж Нової Зеландії [22].

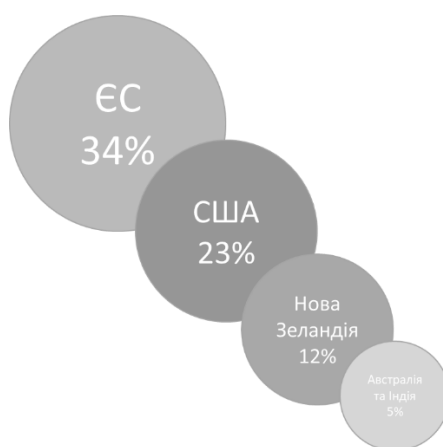


Рис.2.2. Частка країн на світовому ринку сухого знежиреного молока  
Джерело:[22]

Серед найбільших покупців сухого знежиреного молока переважають країни Східної Азії, а також Близького Сходу та Північної Африки. Більшість із них продовжує стрімко нарощувати обсяги закупівель (табл. 2.15)[22].

Таблиця 2.15

#### Найбільші імпортери світу сухого знежиреного молока у 2015 році

Країна	Обсяг імпорту в 2015, тис. т	Частка у світі, %	CAGR (середньорічний темп зростання) 2010-2015
Китай	443	19	6,4
Алжир	231	10	6,7
В'єтнам	81	3	10,9

Нігерія	81	3	-11,5
Саудівська Аравія	61	3	-0,4
Індонезія	60	3	6,8
Малайзія	47	2	13,9
Бангладеш	46	2	5,8
Тайланд	46	2	7,7
Єгипет	37	2	-2,2
СВІТ	2 378		3,4

Джерело: [24]

Розглянемо основні показники на ринку сухого знежиреного молока (СЗМ) за останні роки – середні експортні ціни СЗМ в Україні та загальні обсяги експорту СЗМ з України.

На рисунках 2.2-2.3 прослідковується сезонність ринку СЗМ як в обсягах так і в цінах.

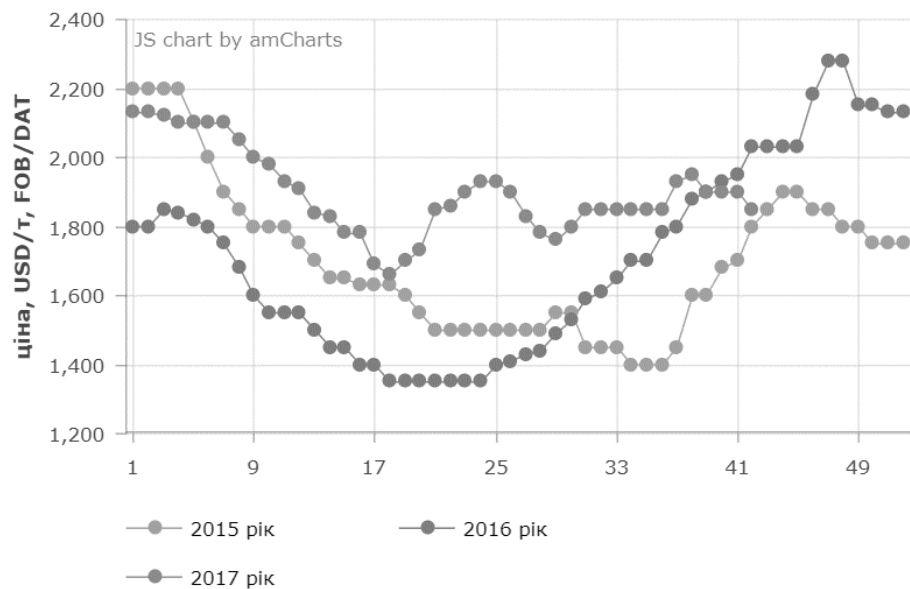


Рис. 2.3. Середні експортні ціни на СЗМ в Україні в період – 2015 по 2017 рік

Джерело: [19]



Рис.2.4. Обсяг експорту СЗМ, 2016-2017 рік

Джерело:[19]

Далі важливо вивчити вплив економіко-правового середовища України на ринок молока. Варто зазначити, що Україна знаходиться на перехідному етапі до інтеграції в світову торгівлю. До 2014 року основним ринком збуту була Росія та інші країни СНД. З 2014 року в Україні з кожним роком діє все більше угод з різними країнами світу, що дає змогу українським виробникам молочної продукції освоювати нові ринки збуту. Реалізація молочної продукції закордоном є складним комплексним процесом, тому часто підприємства винаймають спеціалістів - юристів, митних брокерів, іноземних експертів, які спеціалізуються конкретно на експортних операціях до тих чи інших країн.

Розглянемо країни, куди наразі українські виробники мають змогу експортувати СЗМ у рамках угод про вільну торгівлю станом на травень 2019 року (табл. 2.16).

**Міждержавні угоди України про вільну торгівлю**

<b>Країни</b>	<b>Коментар</b>
Азербайджан, Узбекистан, Туркменістан, Киргизстан, Таджикистан, Вірменія, Чорногорія, Республіка Грузія, Республіка Македонія	В рамках діючих міждержавних угод про вільну торгівлю можливе звільнення від сплати вивізного мита при експорті вказаного у коментарі товару. Таке звільнення здійснюється при дотриманні умов (наявність сертифіката про походження товару, виконання правил прямого відвантаження та безпосередньої закупівлі), що встановлені кожною окремою угодою.
Казахстан, Молдова, Білорусь	Необхідний сертифікат EUR.1.
Країни ЄС	Необхідний сертифікат EUR.1. А також номер експлуатаційного дозволу. Передбачена тарифна квота на СЗМ (1500-5000 т/рік)
Канада	Передбачена тарифна квота (інформація щодо наявності квот має бути уточнена).

Джерело: [створено автором]

Українські виробники мають багаторічний досвід експорту молочної продукції, зокрема СЗМ, до країн СНД. І навпаки, відсутність досвіду експорту до країн ЄС та освоєння ринків Північної Америки є комплексною задачею для українських підприємств. Частко підготовка до експорту на дані ринки може займати в підприємств кілька років – нарощування виробничих потужностей, інвестиції в сучасне та потужне обладнання, покращення системи якості на підприємстві, інвестиції в стандартизацію та сертифікацію продукції і тд., що вимагає значних зусиль та часу.

Нижче в таблиці 2.16, поданий розрахунок загального зваженого рейтингу конкурентоспроможності.

При оцінці показників конкурентної сили, можна бачити, що українське підприємство має по деяким показникам логічно нижчі позиції. Але у молочній галузі недоцільно оцінювати конкурентоспроможність тільки виходячи із вищеперерахованих показників конкурентної сили.



**Оцінювання позиції підприємства ПрАТ «БІАГР» у порівнянні з українськими та іноземними конкурентами – виробниками СЗМ**

<b>Показники конкурентної сили</b>	<b>Вага</b>	<b>Підприємство</b>	<b>Провідні українські виробники СЗМ</b>	<b>Європейські виробники</b>
Якість та характеристика продукції відповідно до світових вимог	0,15	10	10	10
Репутація, імідж	0,15	7	8	10
Виробничі можливості	0,1	8	9	10
Технологічний рівень	0,1	10	10	10
Дилерська мережа	0,2	8	9	10
Маркетинг і реклама	0,15	7	10	8
Фінансова стійкість	0,15	9	9	9
Загальний зважений рейтинг конкурентоспроможності	1,00	8,4	9,3	9,6

Джерело: [складено автором]

Значну роль на конкурентоспроможність СЗМ на світовому ринку впливає поточна ціна, місце розташування виробничих потужностей, % мита, наявність і обсяг квот, а також природньо-погодні умови, які впливають на кількість і якість надою. Останній фактор істотно впливає на конкурентоспроможність продукції із року в рік. Також, як можна бачити інші провідні українські виробники СЗМ мають дещо вищий бал, ніж підприємство ПрАТ «БІАГР», що пов'язано з їх приналежністю до великих агрохолдингів України з надзвичайно великими виробничими потужностями та багаторічним досвідом на молочному ринку. Нагадаємо, що підприємство «БІАГР» розпочало свою експортну діяльність із 2014 року.

### 2.3. Визначення напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз ринкового середовища ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група», а саме світового ринку молока, показав, що даний ринок надзвичайно мінливий. Головною складністю є також нестабільність реалізації продукції на вже існуючих ринках. Це в свою чергу змушує підприємство шукати нових покупців СЗМ на нових ринках, у нових країнах, задля мінімізації ризиків тимчасової втрати тих чи інших ринків збуту.

Нагадаємо, що ПрАТ «БІАГР» має дозвіл на експорт до більш ніж 40 країн (додатки Б та Г), але це не ототожнює реалізацію підприємства до всіх цих країн. Отже, підприємство змушене налагоджувати корпоративні зв'язки з новими покупцями з інших країн. Пошук нових контрагентів – комплексне питання, яке залежить від багатьох факторів. Визначимо детальніше чинники, які впливають на вибір ринку збуту сухого знежиреного молока (рис. 2.3)



Рис. 2.3. Ключові чинники впливу на вибір ринку збуту СЗМ

Джерело: [складено автором]

Безумовно, перед вибором напрямку експорту необхідно вивчити торговельні режими. Деякі країни обмежують імпорт певної продукції для захисту внутрішніх виробників, обкладаючи його митом, та/або застосовуючи квоти на обсяги імпорту. Відповідність торговельним режимам є, насправді, абсолютно зрозумілою річчю, але іноді ці системи квот, мит і правил їх застосування виявляються досить складними і потребують особливої уваги. Також продукція має відповідати вимогам якості й безпеки, які діють у країні-імпортера. У деяких випадках, можливість постачати ту чи іншу продукцію є предметом міждержавних угод і відповідної сертифікації всього ланцюжку постачання. [21]. Дані чинники впливають на вибір ринку збуту СЗМ, Отже розглянемо країни, які повністю або частково задовольняли б ключові критерії вибору ринку збуту СЗМ підприємством України. Також важливо провести паралелі з готовністю й самого підприємства до реалізації продукції на дані ринки збуту. У таблиці 2.17 подано SWOT-аналіз підприємства.

Проаналізувавши підприємство за допомогою SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що технічне оснащення підприємства та висока якість продукції, підтверджена наявністю відповідних сертифікатів, у комплексі дають змогу підприємству розпочати процедуру оснащення ринків розвинутих країн. Але, аналізуючи вже наявну географію експорту підприємства, бачимо, й неосвоєні ринки збуту країн, що розвиваються та країн третього світу. Отже, перш ніж надати підприємству певні рекомендації щодо освоєння нових ринків збуту розвинутих країн проаналізуємо ті країни, експорт до яких може бути дещо простішим, але неочевидним. До таких країн, куди наразі підприємство не експортує (Додаток Г) є південні країни Субсахарської Африки (Додаток Д). Розглянемо детальніше ринок СЗМ у даному макрорегіоні та перспективи підприємства на ньому.

За даними ООН, протягом останніх двадцяти років економічне зростання в Африці в середньому зростало близько 5% на рік. За деякими прогнозами та оцінками міжнародних організацій, ВВП в Африці виросте у сім разів до 2050 р. Це позитивне зростання економіки стимулюватиме попит на продукти харчування, в тому числі на молоко і молочні продукти.

**SWOT-аналіз ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»**

<b>Сильні сторони</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість продукції</li> <li>2. Запроваджена система принципів НАССР</li> <li>3. Наявність сертифікатів FSSC 22000, ISO 9001:2008, HALAL</li> <li>4. Конкурентоспроможна ціна</li> <li>5. Сучасне потужне обладнання європейського зразка</li> <li>6. Виробничі потужності, які дозволяють нарощувати об'єми виробництва</li> <li>7. Налагоджені експортні поставки в більш ніж 40 країн – позитивний імідж та досвід підприємства</li> <li>8. Наближеність підприємства до автомагістралі М03 міжнародного сполучення</li> <li>9. Прозорість діяльності та незаполітизоване керівництво</li> </ol>	<b>Слабкі сторони</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція</li> <li>2. Відсутність «єврономера» - номер експлуатаційного дозволу для експорту товарів в ЄС</li> <li>3. Неналагоджені зв'язки з європейськими контрагентами</li> <li>4. Розташування виробничих потужностей підприємства відносно далеко від кордонів з Західноєвропейськими країнами.</li> </ol>
<b>Можливості</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступове збільшення квот у межах зон вільної торгівлі.</li> <li>2. Посилення інтеграційних процесів України в світову торгівлю та доступність інформації пов'язаної з експортом.</li> <li>3. Стимулювання та підтримка експорту продукції українських виробників з боку держави.</li> </ol>	<b>Загрози</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сезонність молочної продукції.</li> <li>2. Неочікувані коливання ціни на молоко на світовому ринку.</li> <li>3. Висока конкуренція між виробниками молочної продукції на світовому ринку</li> <li>4. Складні бюрократичні процеси в Україні для виходу на ринки розвинених країн із харчовою продукцією.</li> <li>5. Високі стандарти та вимоги до харчової продукції.</li> <li>6. Складний процес пошуку контрагентів.</li> </ol>

Джерело: [складено автором]

Імпорт сільськогосподарської продукції в країни Субсахарської Африки зріс протягом останніх двох десятиліть – в середньому більш ніж на 13% щорічно. За деякими оцінками, у 2014 р. загальний обсяг імпорту досяг \$48,5 млрд [22]. З цього імпорту тільки приблизно чверть припадає на поставки з країн Африки, тоді як решта постачається з країн далекого зарубіжжя.

Економічне зростання в регіоні сприяло формуванню та зростанню попиту на молоко та молочні продукти, і ця тенденція, безумовно, буде продовжуватися. Внутрішнє виробництво молокопродуктів не встигає за попитом, і нестача покривається за рахунок імпорту. Продуктивність виробництва молока в більшості країн Африки є вкрай низькою.

Кілька міжнародних структур, зокрема Heifer Project International, Land O'Lakes, Send a Cow - міжнародні компанії, які опікуються проблемами голоду в світі, вже працюють над організацією ефективного виробництва в країнах Африки. Це в свою чергу в довгостроковій перспективі може вплинути на успішність експорту до країн Африки.

У п'ятірку лідерів– виробників молока в Африці в натуральному вираженні увійшли Судан, Єгипет, Кенія, Південна Африка та Алжир. Разом вони виробляють близько половини молока в регіоні. Споживання молочних продуктів на душу населення в середньому складає 38.1 кг при середньому показнику 107 кг світі та рекомендації ВОЗ – 206 кг. При цьому, за оцінками сайту [www.africa.com](http://www.africa.com), споживання молока до 2020 рр. виросте орієнтовно майже вдвічі в основному за рахунок переробленого молока. Та найближчі декілька десятиліть ринок залишатиметься гостродефіцитним. За більшості сценаріїв розвитку галузі провідні світові експерти прогнозують, що споживання молока може потроїтись у всіх регіонах Субсахарської Африки до 2050 р. При цьому зростання попиту на молоко в основному відбуватиметься за рахунок міських споживачів та приросту рівня урбанізації.

Щодо шляхів реалізації продукції в Субсахарській Африці - група експертів А.Т. Kearney щороку складає рейтинг «Індексу розвитку африканського ритейлу» (African Retail Development Index - ARDI), за яким вони поділяють африканські ринки на три основні етапи розвитку: базові ринки, ринки, що розвиваються, та зрілі ринки, кожен із яких має свої власні переваги для бізнесу та роздрібної торгівлі (рис. 2.5).

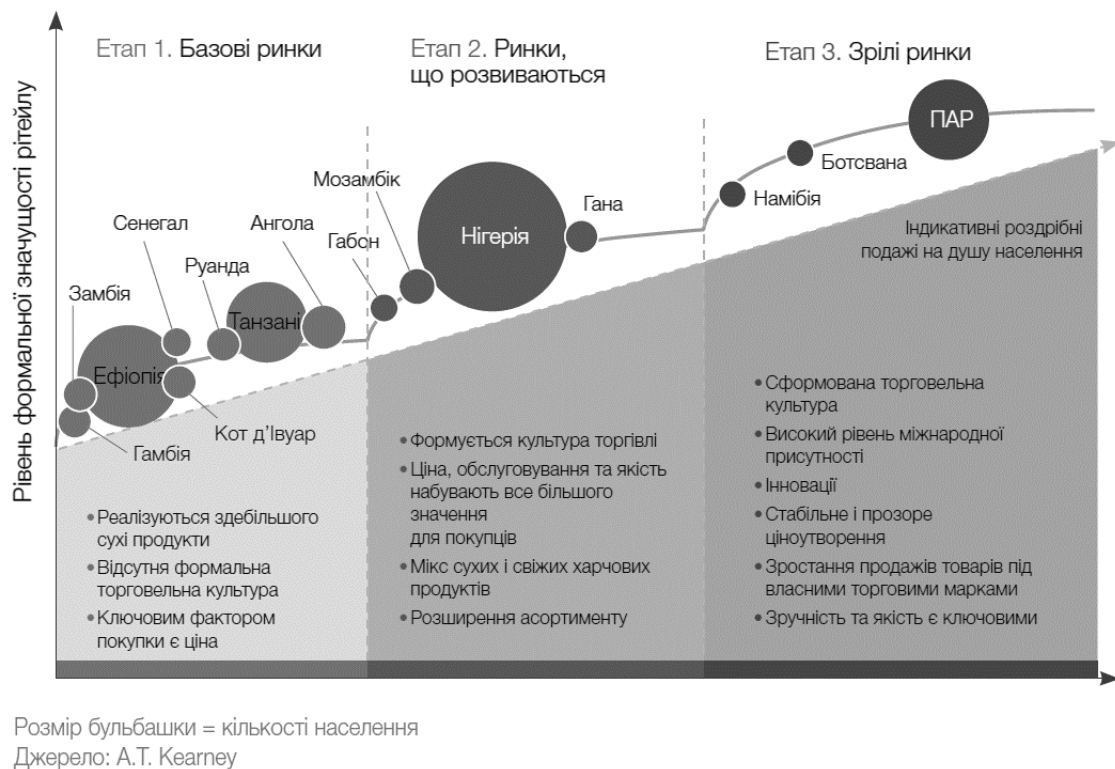


Рис.2.5 Характеристика ринків Субсахарської Африки

Джерело: [22]

Ринки африканських країн відрізняються великою ємністю і надзвичайно диверсифікованим попитом. Цей попит в багатьох аспектах відповідає українським пропозиціям. Маючи відносно низький рівень життя, значна частина населення африканських країн й досі потребує, передусім, дешевих товарів середнього рівня якості, забезпечити котрі можуть і українські виробники молочних продуктів. При виборі товарів для реалізації рекомендується враховувати такі ключові критерії [22]:

1. Зберігання продукту: товар повинен мати тривалий термін придатності (від 12 місяців) та зберігатися без холодильного обладнання. Важливо знати, що переважно в усіх країнах Африки більше половини дистриб'юції та ритейлу складають традиційні базари, що не мають належних умов для зберігання продуктів харчування, зокрема холодильних камер. Крім того, 2/3 населення також не мають холодильних камер вдома.

2. Низькі ціни. При виборі товару більшість покупців орієнтується на низький ціновий сегмент.

3. Наявність схожого продукту на ринку. Бенчмаркінг є надзвичайно важливим, тому не варто ним нехтувати, адже населення країн Африки в значній мірі малограмотне та довіряє продуктам, що вже присутні на ринку.

4. Все більшої популярності в країнах Африки набувають сухі молочні продукти придатні до вживання в їжу, такі як розчинне сухе молоко. При постачанні сухого молока можна продавати його під власною ТМ у невеликих упаковках 200 г, 400 г, 1 кг – B2C ринок, або ж постачати його в стандартних мішках по 25 кг для подальшого пакування під ТМ дистриб'ютора – B2B ринок.

При продажах продуктів на ринки B2B в Африці важливо розуміти, що основні конкуренти – це Нова Зеландія та ЄС. Проте ринок для продажів сухого молока досить розвинений, перш за все в ПАР, яка використовує їх для подальшої переробки в кінцеві продукти на місцевих заводах. Таким чином, за умов правильно розрахованої та належним чином скоординованої політики забезпечення виходу компанії на ринки Субсахарської Африки, номенклатура її потенційного експорту може бути в досить широкому діапазоні.

Вихід на ринок або розширення географії збуту в Африці вимагає ретельної підготовки та усвідомленої побудови процесу. Вибір цільової країни в регіоні є важкою і надважливою справою. Безпечних та безпрограшних варіантів, які б гарантували швидкий та вигідний результат, тут не існує. Більшість компаній, які успішно завоювали даний регіон, починали із поглиблених досліджень місцевих ринків та тривалих відряджень з метою пошуку релевантних партнерів та формування особистого розуміння ринку. Це довгострокова гра, яка, з великою імовірністю, не забезпечить швидкого повернення інвестицій. Ключовим пріоритетом для більшості ринків залишаються продукти першої необхідності та сухі продукти харчування (або такі, що не потребують холодного ланцюжка постачання) [22].

Для визначення найбільш привабливих для експорту молочної продукції країн регіону був проведений комплексний аналіз всіх країн за 19 показниками (Додаток Е).

За кожним кількісним критерієм країни було проранжовано від 1 до 50 (де 1 – найвищий показник/ сильна позиція, 50 – найнижчий показник/слабка позиція) та за допомогою матричної схеми визначено 10 країн із найсильнішими та найбільш привабливими позиціями в рамках одного критерію. Країни, які потрапили в ТОП-10 за найбільшою кількістю показників, сформували базис для вибору фіналістів аналізу. Багатофакторний аналіз є необхідною складовою даного дослідження, оскільки надає змогу оцінити повний спектр показників та їх сукупну вагу в загальній структурі аналізу, нівелювавши при цьому значення нерепрезентативних показників. Зокрема, для оцінки платоспроможності населення та економічного благополуччя країни важливим є рівень ВВП на душу населення та темпи його приросту [22].

Проте, для сировинних економік, до яких належить більшість країн Субсахарської Африки, даний показник не завжди є таким, що відображає реальний стан справ в країні. Так, наприклад, за даними Світового Банку, Екваторіальна Гвінея має найвищий серед досліджуваних країн ВВП на душу населення – близько \$17 тис. на душу населення. Фактично, цей показник сміливо має право конкурувати із країнами Близького Сходу, зокрема з Об'єднаними Арабськими Еміратами та Королівством Саудівська Аравія. Проте, високий рівень корупції та узурпації влади є причиною нерівномірного розподілу ВВП, в наслідок чого основна грошова маса концентрується в руках обмеженої кількості населення. Реально ж, абсолютна більшість населення Екваторіальної Гвінеї проживає за межею бідності, тоді як 95% національного багатства сконцентровано в руках вузького кола наближених до владних структур.

За результатами дослідження, країни, які набрали найбільшу сумарну кількість показників, були відібрані для подальшого деталізованого розгляду. Серед них такі: Нігерія, Ангола, ПАР, Гана. Однак підприємство ПрАТ «БІАГР» вже має налагоджені експортні поставки до Нігерії, Анголи та Гани. Отже розглянемо детальніше можливості експорту СЗМ до ПАР.

ПАР протягом останніх кількох років демонструє повільне, поступове зростання економіки, що обумовлене перш за все виробництвом палива та хімічних



продуктів. Але аграрний сектор країни не розвивається та скорочується через несприятливі погодні умови та нездатність країни їх побороти за допомогою сучасних технологій.

Загалом ПАР має слабкі економічні позиції, про що свідчать світові рейтинги Standard&Poor's та Fitch Ratings. Отже, перспективи країни наразі досить невизначені. Розглянемо діаграму розвитку країни по 12 ключовим показникам (рис. 2.7).

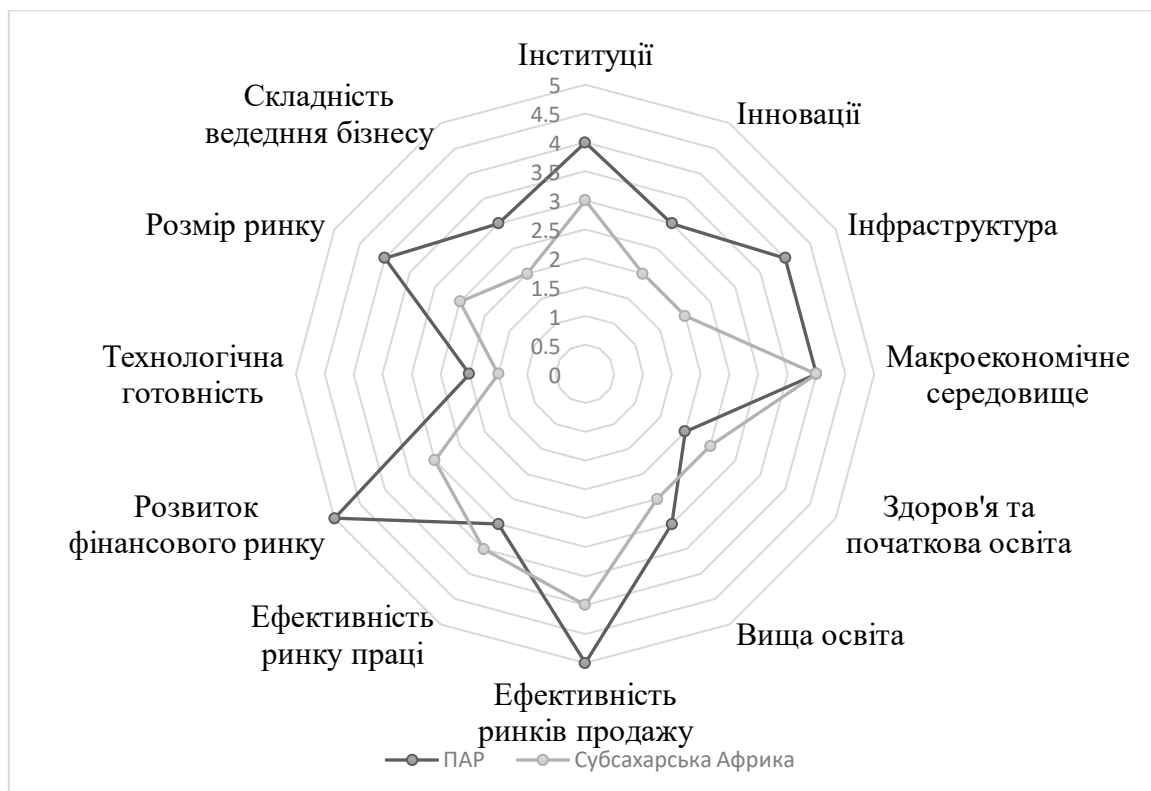


Рис. 2.7. Показник розвитку країни ПАР та інших країн Субсахарської Африки

Джерело: [22]

Діаграма дає змогу побачити загальний розвиток країн Субсахарської Африки та зокрема ПАР. Дані показники є важливим джерелом інформації для прийняття рішень при розробці експортного плану по реалізації СЗМ на ринку ПАР.

Розглянемо детальніше ринок молока ПАР. Загалом, організація виробників молока відзначає, що в ПАР ринок пастеризованого молока скоротився на 6,5%, при цьому ринок УНТ-молока зріс на 8,3%. Попит на молоко довготривалого

зберігання продовжує збільшуватися. В Африці безперечно надано перевагу молочним продуктам довготривалого зберігання, адже багато людей не мають належних умов для зберігання продуктів харчування – вони не в змозі придбати холодильні камери[22].

Структура імпорту молочних продуктів ПАР досить рівномірна і складається із СЗМ (24%), сухих молочних сумішей (СМС) (23%), ультра пастеризованого молока (УНТ-молоко) (20%) (рис. 2.8).

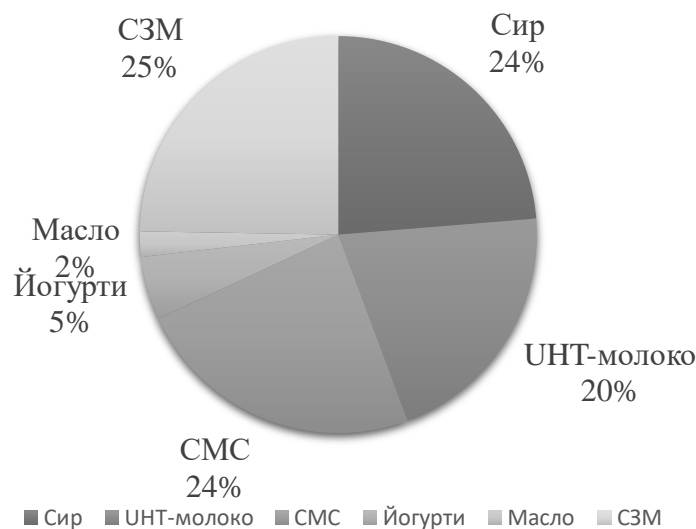


Рис. 2.8. Структура імпорту молочних продуктів до ПАР, 2016 рік  
Джерело [25]

Як можна бачити з діаграми на рис. 2.8, імпорт СЗМ займає досить значну частину імпорту до ПАР, що свідчить про наявність попиту на цей продукт на даному ринку [22].

Отже, проаналізувавши ринок сухого знежиреного молока в країні ПАР, можна зробити проміжний висновок, що дана країна може стати новим ринком збуту ПрАТ «БІАГР». Розглянемо детальніше інші ключові фактори (рис. 2.3), які впливають на вибір підприємством нового ринку збуту.

Між країною ПАР та Україною немає угоди про вільну торгівлю, отже розглянемо ставки мита та ПДВ. На сухе знежирене молоко (код 04021, молоко та вершки, згущені та з доданням цукру чи інших підсолоджувальних речовин у порошку, гранулах чи інших твердих видах, з вмістом жирів не більш як 1,5 мас.%) діє ставка мита 5% та ПДВ 5%.

Далі необхідно розглянути логістичну складову експорту до ПАР. У таблиці подана інформація про загальну вартість логістики із України (табл. 2.18)

Таблиця 2.18

### Загальна вартість логістики із України до ПАР

Місце виготовлення товару	Порт загрузки	Порт призначення	Країна призначення	Контейнер 20', USD		Контейнер 40', USD	
				Сухий	Реф.	Сухий	Реф.
Білоцерківка	Одеса, Чономорськ	Дурбан	ПАР	2436	5000	3440	5650

Джерело: [складено автором на основі 22]

Щодо стандартизації та сертифікації, то всі сільськогосподарські та харчові продукти, що надходять до Південної Африки, мають супроводжуватися фітосанітарним, медичним або ж ветеринарним сертифікатом, виданим відповідним регулюючим органом країни-експортера. Пакет документів має бути представлений під час огляду товару разом з дозволом на імпорт з метою спрощення процедури фізичного огляду товарів та митної очистки в порту входу. Оброблені харчові продукти можна постачати в Південну Африку через покупця/імпортера, при цьому окремої реєстрації продуктів не вимагається. Все, що потрібно – це дотримання правил гігієни, що викладені в наведених нижче актах, які регулюють продовольчу безпеку в Південній Африці:

- The Foodstuffs, Disinfectants and Cosmetics Act (FDCA) 54 of 1972: (Положення про продукти харчування, дезінфікуючі та косметичні засоби)
- Consumer Protection Act, 2008: (Закон захисту прав споживачів)
- The Health Act, 1977: (Закон про охорону здоров'я – гігієнічні вимоги та щодо інгредієнтів та домішок)
- Animal Disease Act, 1984: (Закон щодо хвороб худоби)
- Meat Safety Act, 2000: (Закон щодо безпеки продуктів тваринного походження).

Отже, дослідження ринків збуту Субсахарської Африки дало змогу зрозуміти, що освоєння ринку ПАР є досить складним та тривалим процесом, хоча й процедура стандартизації та сертифікації не є надто вимогливою в порівнянні з розвинутими країнами світу. Далі розглянемо перспективи експорту ПрАТ

«БІАГР» до країн ЄС. Пропонується розпочати освоєння ринку країн ЄС із найближчого перспективного ринку – Польщі. Загалом, даний вибір обґрунтований також і тим, що саме Польща є однією з європейських країн, яка раніше закупувала СЗМ в українських виробників [22].

По-перше, варто зазначити, що процедура експорту до ЄС є складною в першу чергу бюрократично – необхідна велика кількість документації, що підтверджувала б відповідність продукції та її виробництва вимогам ЄС, особливо це стосується молочної продукції. По-друге, ЄС – є другим за обсягами експортером СЗМ у світі, що нашою думку, що експорт СЗМ у країни ЄС може бути недоречним. Проте, як було досліджено в пункті 2.2., ринок молока є мінливим, і всі провідні виробники молочної продукції в світі залежні від кількості надою корів, який в свою чергу пов'язаний із погодними умовами. Також, ЄС, будучи великим гравцем на світовому ринку молока, прагне й надалі забезпечувати свої лідируючі позиції навіть попри мінливі кліматичні та погодні умови. Щоб залишатись світовим лідером на ринку СЗМ, ЄС впроваджує сучасні технології, які допомагають забезпечувати потрібний об'єм надою молока, незалежно від погодних умов. А також ЄС закупає СЗМ у інших країн, створюючи тим самим стратегічний запас, який називають європейськими інтервенціями на СЗМ. Дана процедура закупівлі проводиться у вигляді тендеру.

Експорт до ЄС у межах європейських інтервенцій – не єдиний спосіб реалізації СЗМ. Взагалі, доступ до ринку ЄС для молочної продукції з України було відкрито 11 січня 2016 р. Тоді перші 10 українських виробників отримали дозвіл на експорт молочної продукції на ринок ЄС. Список затверджених експортерів молочної продукції до ЄС (додаток Ж). Відповідно до умов ПВЗВТ між Україною та ЄС ставка ввізного мита ЄС для частини молочних продуктів Групи 04 були зменшені до 0%. Решта позицій підпадають під дію тарифних квот, в рамках яких проводиться безмитний експорт (ставка ввізного мита ЄС — 0%). Отже саме на СЗМ діє тарифна квота станом на 2019 рік – 3600 тонн, до 2020 року ця квота сягне - 4300 тонн, і відповідно в 2021 році – 5000 тонн [22].

Попередні два шляхи виходу на європейський ринок Польщі застосовуються у випадку реалізації СЗМ на ринку В2В.

Необхідно умовою для експорту до ЄС є отримання номеру експлуатаційного дозволу та оформлення сертифікату EUR.1.

Надважливим кроком під час реалізації СЗМ до ЄС є успішне проходження перевірок на відповідність продукції стандартам якості та безпеки, які подані в таблиці 2.19.

*Таблиця 2.19*

**Необхідні процедури сертифікації та стандартизації продукції при експорті до ЄС**

Процедура	Регламенти
1. Контроль забруднюючих речовин у харчових продуктах	Регламент (ЄС) № 315/93 встановлює процедури ЄС щодо забруднюючих речовин у харчових продуктах на території ЄС. Максимальний допустимий вміст деяких забруднюючих речовин (мікотоксинів, важких металів, діоксинів) у молочних продуктах на ринках країн ЄС визначений у Регламенті (ЄС) №1881/2006
2. Контроль залишків пестицидів	Перелік контрольованої продукції (у т.ч. молочної продукції) та максимальні межі залишків (MRLs) пестицидів визначені у Регламенті (ЄС) №396/2005
3. Контроль залишків ветеринарних препаратів	Ключові вимоги та процедури щодо встановлення меж залишків фармакологічно активних речовин у харчових продуктах тваринного походження визначені у Регламенті (ЄС) №470/2009 Максимальні межі залишків фармакологічно активних речовин встановлені у Регламенті (ЄС) № 37/2010 Країна-експортер, включена до дозвільного списку країн з правом експорту відповідної продукції до ЄС (відповідно до Рішення (ЄС) 2011/163 — повинна щорічно подавати план моніторингу залишків ветеринарних препаратів, забруднюючих речовин у неперероблених харчових продуктах тваринного походження згідно з Директивою 96/23/ЄС

Контроль безпечності харчових продуктів тваринного походження, призначених для споживання людиною	Загальні гігієнічні вимоги щодо харчових продуктів та спеціальні гігієнічні вимоги для харчових продуктів тваринного походження — (Регламент (ЄС) №852/2004 — англ.) та №853/2004 (секція IX додатка III — англ.); Мікробіологічні показники для молочних продуктів встановлені у Регламенті (ЄС) №2073/2005 — англ.).
Простежуваність	Вимога належним чином маркувати або надавати відповідні документи про продукцію. Імпортёр харчової продукції в ЄС має забезпечити наявність вичерпної інформації щодо всього ланцюга виробництва та переміщення продукту (Регламент (ЄС) № 178/2002 – англ.).
Маркування	Загальні та спеціальні правила маркування харчових продуктів (Регламент (ЄС) №1169/2011 – англ.; та №853/2004 (англ.).

Джерело: [29]

Зокрема, загальні вимоги до імпорту харчових продуктів тваринного походження до ЄС такі:

- продукти повинні походити з зареєстрованих потужностей або потужностей, на які видано експлуатаційний дозвіл в країні-експортері, яка включена до дозвільного списку країн з правом експорту відповідної продукції до ЄС (Рішення (ЄС) 2011/163 — англ.);

- продукти повинні супроводжуватися сертифікатом здоров'я, виданим компетентним органом країни-експортера; пройти обов'язкову перевірку кожного вантажу із цим товаром на прикордонному пункті пропуску країни ЄС, де здійснюються ветеринарні перевірки.

Європейські замовники можуть також вимагати від виробника наявності сертифікату відповідності певному міжнародному стандарту безпечності харчових продуктів (зазначається у контракті), зокрема:

- ISO 22000,
- FSSC 22000,
- BRC,
- IFS.

Ці сертифікати не є обов'язковими для ввезення на територію ЄС, проте вони часто є необхідною умовою для реалізації продукції в ЄС.

Отже, експорт до ЄС є комплексною та відповідно ресурснозатратною процедурою, в першу чергу по часовим витратам, але якщо підприємство налагодить експортні поставки до ЄС – це щабель угору в його розвитку. Отже, якщо навіть в короткостроковій перспективі експорт до ЄС може не стати економічно вигідним для підприємства, експерти радять підприємствам поступово вдосконалювати виробництво згідно європейським стандартам, адже в довгостроковій перспективі це може відкрити нові можливості та відповідно економічні вигоди.

## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було проведено детальний аналіз господарської та зокрема експортної діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» за 2016-2018 роки. Було розглянуто динаміку ринку молока – українського та зарубіжного, його особливості, складності та перспективи. Проведено діагностику факторів середовища функціонування підприємства

Визначено напрямки розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства – проаналізовано перспективні закордонні ринки збуту СЗМ, а саме ринок країни ПАР Субсахарської Африки та ринок Польщі. Обґрунтовано чому дані ринки підприємство може розглядати в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

При аналізі ринку ПАР було розроблено детальну характеристику ринку СЗМ, а також описано процедуру експорту СЗМ до даної країни, її особливості на які підприємству потрібно звернути особливу увагу.

Іншим перспективним ринком було обрано молочний ринок Польщі. Було проаналізовано рівень обсяг квот на СЗМ, рівень їх використання протягом останніх трьох років. Також було досліджено вимоги ЄС на імпортовану продукцію та чи відповідає ПрАТ «БІАГР» усім необхідним регламентам по якості та безпеці продукції.

Детальний аналіз ринків ПАР та Польщі дав теоретичне підґрунтя для подальших досліджень щодо доцільності освоєння підприємством ПрАТ «БІАГР» даних ринків.



## **РОЗДІЛ 3**

### **ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

На основі SWOT-аналізу підприємства, можна визначити, що стратегічним напрямом ЗЕД підприємства має бути саме пошук нових перспективних ринків збуту. Стратегічною ціллю – пошук покупців на даних ринках, а середньостроковими цілями саме підготовка необхідної документації, яка б засвідчувала готовність підприємства реалізовувати продукцію на даних ринках, а також складання бізнес-плану ЗЕД підприємства.

Для формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «БІАГР» застосовано метод планування сценаріїв, що обґрунтовано надзвичайно високою мінливістю ринку молока та неможливістю його спрогнозувати. Отже, розробка кількох сценаріїв виходу на різні ринки збуту вважається найбільш оптимальним варіантом для підприємства.

Охарактеризуємо в загальному перший сценарій (рис. 3.1) розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства – освоєння ринку Польщі.

Оскільки ЄС, зокрема й Польща, є світовим лідером на ринку СЗМ, конкурувати на ринку В2В досить складно. Але, враховуючі сезонні коливання, та можливий спад об'єму надою молока, ЄС задля регулювання цін на молоко на світовому ринку може оголошувати об'єми СЗМ, які планується закупити в інших країн, виробники СЗМ яких запропонують найвигідніші цінові пропозиції та відповідали б вимогам ЄС щодо якості й безпеки даного продукту. Також, експорт до ЄС можливий за умови налагодження корпоративних зв'язків із польськими контрагентами, які б виявили бажання купити українське СЗМ у межах квот.

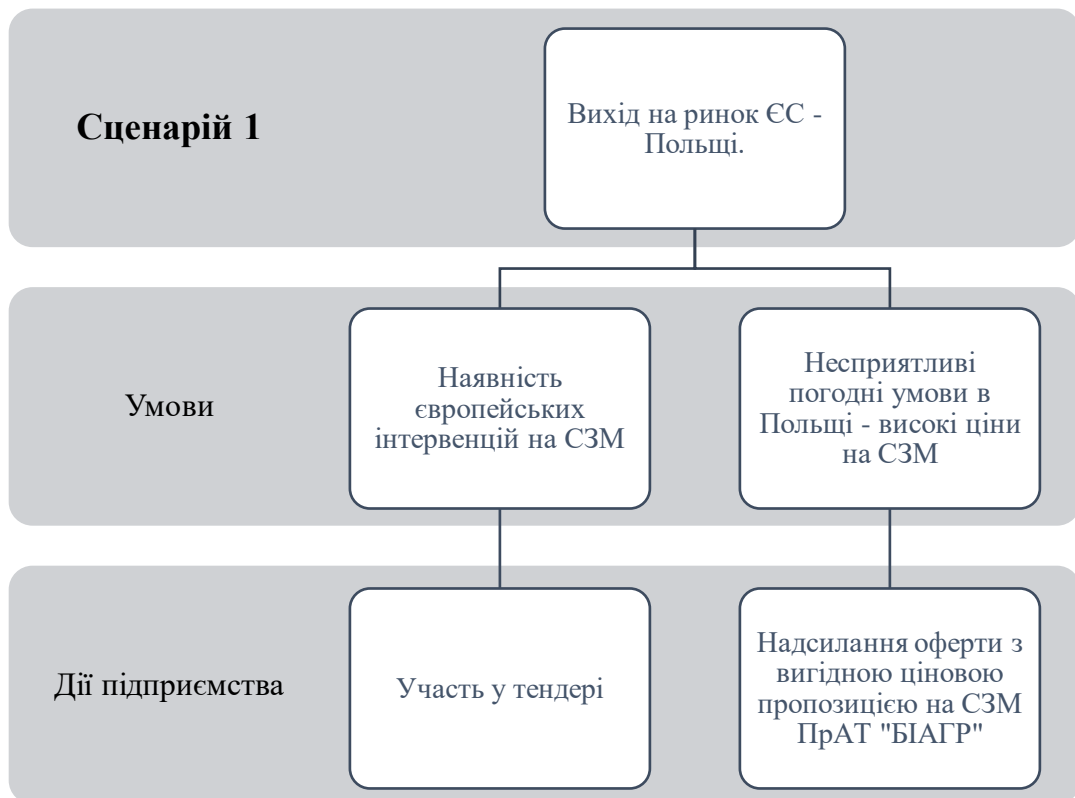


Рис. 3.1. Сценарій 1 – вихід на ринок Польщі

Джерело: [складено автором]

Отже, задля успішної реалізації СЗМ, за справдження умов на рис.3.1, на європейський ринок Польщі, підприємство має пройти низку процедур.

А саме [24]:

- Провести підготовчу роботу: забезпечити відповідність вимогам ЄС щодо безпечності, провести сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам (за необхідності), вивчити ринок збуту, знайти партнерів в ЄС тощо.
- Провести акредитацію (облік) на митниці та отримати картку акредитації компанії або приватного підприємця (безоплатно).
- Укласти зовнішньоекономічний контракт та договір на надання транспортно-експедиційних послуг. Уточнити вимоги щодо показників безпечності, які діють у країні призначення ЄС.

-Зареєструвати експортні потужності у відповідному реєстрі Держпродспоживслужби як експортера молочих продуктів із зазначенням країни призначення (безоплатно).

- Отримати ветеринарний сертифікат на молочні продукти для споживання людиною, що пройшли термічну обробку і призначені для імпорту в ЄС (Model Milk-НТС — Регламент (ЄС) № 605/2010). Сертифікат видається на кожну партію вантажу Головним управлінням Держпродспоживслужби відповідної області на основі результатів лабораторних досліджень.

- Отримати сертифікат з перевезення товару EUR.1, який видається безоплатно на кожну партію товару митницями ДФС України під час або після здійснення експорту товару.

- Провести митне оформлення вантажу в режимі експорту, надавши необхідні документи (митну декларацію, контракт, інвойс, калькуляцію виробництва, транспортну накладну, сертифікат EUR.1, ветеринарний сертифікат, ін.).

- Пройти митні перевірки та контроль у пункті в'їзду на територію ЄС. Продукція тваринного походження повинна бути заявлена щонайменше за 24 год до прибуття вантажу до місця перетину кордону. Попередні повідомлення надсилаються у пункт пропуску або через електронну систему TRACES (наразі знаходиться в стадії впровадження на національному рівні) [24].

Дані кроки необхідно виконувати після того, як підприємством буде знайдений покупець СЗМ в Польщі. Проте, покупцю необхідно довести, що продукція ПрАТ «БІАГР» зможе пройти контроль на якість та безпеку та пред'явити всі необхідні документи. Щоб знайти покупця на ринку Польщі, підприємству рекомендується взяти участь у торгових виставках, які проводяться в Європі щорічно, присвячені ринку молочної продукції. Для участі у виставці підприємство має заплатити за участь, а також привезти вже готові документи та сертифікати, які підтверджують відповідність продукції вимогам ЄС. Також важливо мати розроблений експортний план, щоб контрагент міг пересвідчитись у дійсності та можливості підприємства виготовити та поставити необхідний об'єм СЗМ.

Розглянемо детальніше інший шлях виходу на ринок Польщі – участь у державних закупівлях Польщі.

Оголошення про публічні закупівлі Польщі доступні на порталі (рис. 3.2), де доступний пошук тендерів за ключовими словами, CPV кодом, датою публікації та останнім терміном подачі пропозиції. [24]



Рис. 3.2. Портал державних закупівель Європейського Союзу  
Джерело:[24]

Розглянемо детальніше етапи підготовки до участі у державних тендерах Польщі (рис.3.3).

Процес державного тендеру завершується укладенням угоди з обраним постачальником. Державна установа обирає найбільш вигідну тендерну пропозицію на основі критеріїв, зазначених у SETC (Додаток 3). Це може бути ціна та інші нецінові критерії. Постачальник, тендерну пропозицію якого було обрано, зобов'язаний гарантувати покриття претензії щодо невиконання або неналежного виконання угоди. Після отримання гарантії виконання контракту, державна установа має укласти угоду з постачальником. Невиконання угоди постачальником може призвести до санкцій. Тендерна пропозиція може бути відхилена державною установою.

Критерії відхилення тендерної пропозиції [24]:

- Тендерна пропозиція не відповідає положенням Закону про державні закупівлі.
- Тендерна пропозиція не відповідає вимогам SETC.
- Подання тендерної пропозиції є актом недобросовісної конкуренції.
- У тендерній пропозиції зазначена надто низька ціна по відношенню до предмету угоди.
- Тендерна пропозиція подана постачальником, виключеним з тендерної процедури або незапрошеним до участі у тендері.
- Тендерна пропозиція містить арифметичні помилки при розрахунку ціни.

- Протягом 3 днів з дати відправки повідомлення постачальник не згоден з виправленням помилки.
- Тендерна пропозиція є недійсною відповідно до окремих положень.



Рис. 3.3. Етапи підготовки до участі у державних тендерах Польщі

Джерело: [24]

Отже, за сценарієм 1 вихід на ринок Польщі є досить складним комплексним процесом, успішність якого не можна однозначно спрогнозувати. Проте підприємству рекомендується все ж спробувати налагодити експортні поставки до ЄС, адже це відкриє для нього нові можливості, покращить його імідж, як на внутрішньому так й іноземних ринках, у довгостроковій перспективі дасть можливість отримати позитивний економічний ефект.

Проаналізуємо сценарій 2 – вихід на ринок країни ПАР. Хоча й даний ринок за проведеним дослідженням в пункті 2.3 вважається досить перспективним в довгостроковій перспективі, процедура виходу займе багато зусиль та часу. Це пов'язано в свою чергу з віддаленістю даного ринку від України та його специфікою. Отже, підприємству необхідно не тільки взяти участь у торгових виставках, що проходять щорічно в Субсахарській Африці, а й дослідити ринок поступово шляхом поїздок та налагодженням зв'язків з потенційними покупцями. Необхідно провести ділові переговори та дослідити всі деталі, які можуть вплинути на успішність проведення експортних операцій до ПАР.

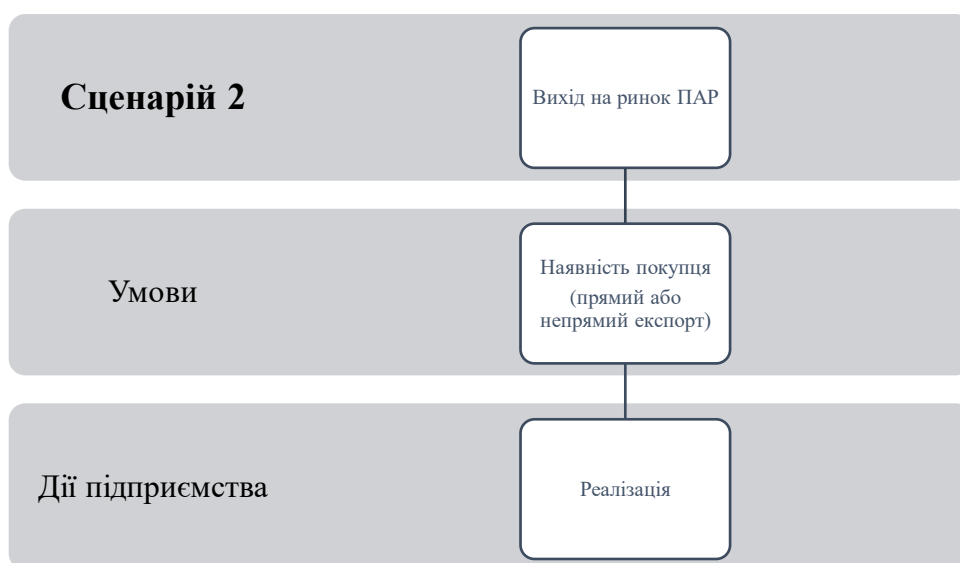


Рис. 3.4. Сценарій 2 – вихід на ринок ПАР

Джерело: [складено автором]

Отже, вихід на ринок ПАР – питання комплексне та потребує більше часу для досліджень та прийняття остаточних рішень щодо здійснення рішучих дій по реалізації СЗМ на даний ринок.

### 3.2. Розробка експортного плану підприємства

Експортний план українського підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» складається з семи розділів, зміст яких подано в таблиці 3.1.

**Зміст експортного плану ПрАТ «БІАГР» реалізації СЗМ до Польщі**

<b>Розділ</b>	<b>Надана інформація</b>
Розділ 1. Введення	Опис підприємства та його досвід на ринку. Виробничі потужності. Мета експортної діяльності. Система управління якістю. Сертифікати якості й безпеки.
Розділ 2. Організаційні питання	Законодавчі аспекти України, перспективи та бар'єри експорту до Польщі.
Розділ 3. Експортний товар	Сухе знежирене молоко – опис та основні характеристики.
Розділ 4. Дослідження ринку збуту	Ринок Польщі. Бар'єри та тенденції розвитку ринку.
Розділ 5. Стратегія входу на ринок	Аналіз конкурентоспроможності. Ціноутворення. Умови поставки. Стратегія реалізації. Маркетинг та реклама.
Розділ 6. Логістика	Транспортування і страхування Торговельна документація
Розділ 7. Аналіз ризиків	Ринкові ризики Кредитний і валютний ризики Політичні та інші ризики

Джерело: [складено автором]

**Розділ 1 – Введення.** Історія розвитку підприємства Приватне акціонерне товариство «Білоцерківська агропромислова група» розпочалася в 1960 році. Сьогодні це сучасний агропромисловий комплекс замкнутого циклу, який контролює якість на кожному етапі виготовлення молочної продукції. Виробничі потужності розташовані в Полтавській області.

Виробничі потужності СЗМ розраховані на випуск 2-3 тон СЗМ за зміну.

На підприємстві впроваджена система управління якістю НАССР, що підтверджена наявністю сертифікату FSSC 22000 (Додаток И). Також підприємство має сертифікат HALAL (Додаток Й).

Продукція підприємства неодноразово займала високі рейтинги якості в українських та світових рейтингах.

**Розділ 2 – Організаційні питання.** Наразі на експорт СЗМ до ЄС діє квота, що має тенденцію до збільшення (Додаток К) 3600 тон. Протягом 2018 року квота на СЗМ становила 2900 тон. Вагомою перевагою є те, що квота протягом минулих

трьох років використовувалась неповністю (Додаток Л). У 2017 році квота на СЗМ була використана лише на 34,5%.

**Розділ 3 – Експортний товар.** Експортний товар – сухе знежирене молоко (Додаток В). Пакується в чотирьох-шаровий картонний мішок об'ємом 25 кг. Має термін зберігання 18 місяців за температури максимум 25 tC. Це в свою чергу спрощує транспортування товару. Сухе знежирене молоко продукт широкого використання в харчовій промисловості.

СЗМ підприємства «БІАГР» має вагому нецінову конкурентну перевагу – молоко є екологічно чистим. Адже пасовища підприємства знаходяться в екологічно чистому регіоні України – Полтавській області, в регіоні в радіусі близько 250 км відсутні великі промислові підприємства. Харчування корів є збалансованим та натуральним. Ферми підприємства відповідають також стандартам утримання та захисту тварин, що впливає на самопочуття корів, які дають якісний добрий надій.

ПрАТ «БІАГР» має склад для зберігання запасів СЗМ, таким чином мінімізуючи ризик зниження обсягів виробництва через нестачу сировини – молока, надій якого знижується через несприятливі погодні умови. Склад оснащений рефрижераторами, які підтримують сприятливий мікроклімат для якісного зберігання СЗМ. Станом на травень 2019 року на складі зберігається 23 тон СЗМ.

**Розділ 4 – Дослідження ринку збуту.** Польща – країна-учасниця Європейського Союзу, розташована в центральній-західній частині Європи, населення Польщі 38,5 млн. Здебільшого населення зосереджено в південному (Краків) і центральному (Варшава, Лодзь) районах, з розширенням до північного прибережного міста Гданськ.

Польща — індустріально-аграрна країна. Основні галузі промисловості — машинобудування, металургійна, гірничо-вугільна, сірчана тощо), хімічна, суднобудування, харчова, текстильна та легка промисловість. Валюта – злотий (PLN).



Загалом, основним торговельним партнером Польщі виступають країни Європейського союзу. Найбільшим експортером до Польщі є Німеччина (22,9%), Китай (12,4%) та Росія (6,1%). При цьому з Німеччиною у Польщі найбільший профіцит торгового балансу, а з Китаєм і Росією найбільший дефіцит. На десять найбільших торговельних партнерів приходить 65,8% імпорту.

**Розділ 5 – Стратегія виходу на ринок.** Ціна на СЗМ залежить перш за все від світових цін на молоко, собівартості підприємства та від умов поставки. Контрактна ціна на СЗМ станом на II та III квартал 2019 року розрахована в таблиці 3.2. Для розрахунку взято партію в розмірі 6 000 кг (240 мішків по 25 кг).

Отже, ціна за партію СЗМ у обсязі 9 000 кг на умовах поставки EXW становить 12 690 євро. Це в свою чергу 2115 євро за 1000 кг. Ціна транспортно-експедиційних послуг та витрати на страхування в контракті ціну не закладається, адже це залежить від умов поставки, що будуть узгоджені з покупцем та зафіксовані в контракті.

Таблиця 3.2

**Розрахунок контрактної ціни СЗМ ПрАТ «БІАГР»**

№	Вид витрат	СЗМ, партія 6 000 кг (240мішків)		
		Тариф, євро за мішок 25 кг	Розрахунок	Сума, грн.
1.	Повна собівартість	37,5	37,5*240	9 000
2.	Рентабельність	25 %	9 000*0,25	2 250
3.	Отримання сан.-гіг. заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції		
4.	Пакування	4	4*240	960
5.	Завантаження	2	2*240	480
			Всього:	12 690

Джерело: [розроблено автором]

У таблиці 3.3 подані вихідні дані для розрахунку базової ціни за 1000 кг СЗМ для ПрАТ «БІАГР», на основі цін виробників конкурентів підприємства.

Таблиця 3.3

**Розрахунок ціни товарів-аналогів 1000 кг СЗМ**

№	Назва показника	Од. виміру	«Milk Alliance»	«Roshen»	«Arla Poland»
	Країна		Україна	Україна	Польща
2	Джерело інформації про ціну	-	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції
3	Конкурентна ціна товару-аналога	Євро/1000 кг	2139	2041	2163
4	Дата фіксації ціни	-	1.05.2015	1.05.2015	1.05.2015
5	Валюта контракту	-	євро	євро	євро
6	Курс національної валюти на дату фіксації ціни	-	29,8	29,8	29,8
7	Умови поставки		DAT		
8	Кількість поставки	тонн	50	20	25
9	Форма оплати		Аванс	Аванс	Аванс
10	Середньорічна ставка банківського відсотку, %		8	8	6

Продовження таблиці 3.3

14	Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)	-	1,03	1,02	1,1
15	Індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)	-	1,12	1,11	1,15
16	Прогнозовані середньорічні індекси зростання світових цін	-	1,09	1,12	1,13
17	Прогнозовані середньорічні індекси	-	1,07	0,98	1,06

	зростання курсу національної валюти				
--	--	--	--	--	--

Джерело: [розроблено автором на основі 26]

Використовуючи дані, подані в таблиці 3.3, розрахуємо базову ціну за 1000 кг СЗМ.

Таблиця 3.4

**Розрахунок ціни товарів-аналогів 1000 кг СЗМ**

Назва показника	«Milk Alliance»	«Roshen»	«Arla Poland»
Конкурентна ціна (Цн)	63 742,2 грн.	60 821,8 грн.	64 457 грн.
Коефіцієнт коригування на базові умови поставки товару (К <sub>1</sub> )	1,03	1	1
Коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням (К <sub>2</sub> )	0,9	1,005	1,0
Коригування на термін, який враховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання нашого товару (К <sub>3</sub> )	1,15	1,13	1,26
Корегування на авансові платежі (К <sub>6</sub> )	0,92	0,92	0,94
Коригування на джерело визначення ціни товарів-аналогів (К <sub>7</sub> )	0,94	0,92	0,7
Коригування на можливість зміни світових цін (К <sub>8</sub> )	1,17	1,1	1,2

Зведена ціна для товарів-аналогів (Ц <sub>зв</sub> )	110	113	103,5
Базова ціна (Ц <sub>б</sub> )	62 196,5 (2087,1 євро)		

Джерело: [створено автором на основі 26]

За розрахунком контрактної ціни на основі цін конкурентів (ціни встановлено для експорту в Польщу) оптимальна ціна на 1000 кг СЗМ становить 62 196,5 грн або 2087,1 євро. За розрахунками в таблиці 3.2 контрактна ціна становить 2115 євро за 1000 кг, це на 27,9 євро дешевше. Але, враховуючи умови поставки, базова ціна на 1000 кг може коливатися (табл. 3.5).

Логістичні витрати були розраховані згідно тарифам підприємства ПрАТ «БІАГР» на вантажні автомобілі з власного автопарку (табл. 3.5). Умови поставки наочно представлені на рисунку 3.5.

Таблиця 3.5

### Розрахунок вартості експортної продукції з урахуванням умов поставок EXW, FCA, DAT, DAP

Параметри	СЗМ	
	Розрахунок, євро	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах EXW: – одиниці продукції, євро./1000 кг – обсягу ЗЕО, грн.	Вод=2087,1 Воб=2087,1*6	Воб=12 522,6 євро
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи до митного кордону України - Краковець	Воб.= 882(km)*0,5=441 Вод.=441:6=73,5	Воб.=441 Вод.=73,5
3. Витрати на страхування до/після митного кордону України - Краковець, страхування 5%	Воб.=12 522,6*0,05=626,13 Вод.=2087,1*0,05=104,4	Воб.= 626,13 Вод.= 104,4
4. Митна вартість: – одиниці продукції, євро./1000 кг – обсягу ЗЕО, євро	МВод=2087,1+73,5+104,4 МВоб=12 522,6+441+626,13	МВод=2 265 МВоб=13 589,73
5. Митні збори, 0,2%	МЗод.=2 265*0,002 МЗоб.= 13 589,73*0,002	МЗод.=4,53 МЗоб.=434,7
6. Витрати на транспортування, розвантажувально-	Воб.= 369(km)*0,73=269,37 Вод.=269,37:6=44,9	Воб.=269,37 Вод.=44,9

навантажувальні роботи після митного кордону України – Краковець до міста Варшава (наприклад)		
7. Мито на експорт: – на одиницю продукції, євро./1000 кг – на обсяг ЗЕО, євро	-	-
8. Ціна відповідно до умови поставки СРТ: – одиниці продукції, євро./1000 кг – обсягу ЗЕО, євро	Цод=EXW+логістичні витрати +митний збір Цод. = 2087,1+73,5+44,9+4,5 Цоб.= 12 522,6+441+269,37+434,7	Цод.= 2 210 Цоб.= 13 667,67
9. Ціна відповідно до умови поставки DAT: – одиниці продукції, євро./1000 кг – обсягу ЗЕО, євро	Цод=EXW+логістичні витрати+страхування +митний збір Цод. = 2087,1+73,5+104,4+4,5 Цоб.= 12 522,6+441+626,13+434,7	Цод.= 2 269,5 Цоб.= 14 024,43
10. Ціна відповідно до умови поставки DAP (наприклад склад покупця знаходиться в місті Познань): – одиниці продукції, євро./1000 кг – обсягу ЗЕО, євро	Цод=EXW+логістичні витрати+страхування +митний збір Цод. = 2087,1+73,5+44,9+(104,4*2)+4,5 Цоб.= 12 522,6+441+269,37+(626,13*2)+434,7	Цод.= 2 418,8 Цоб.= 14 919,93

Джерело: [створено автором на основі 26]

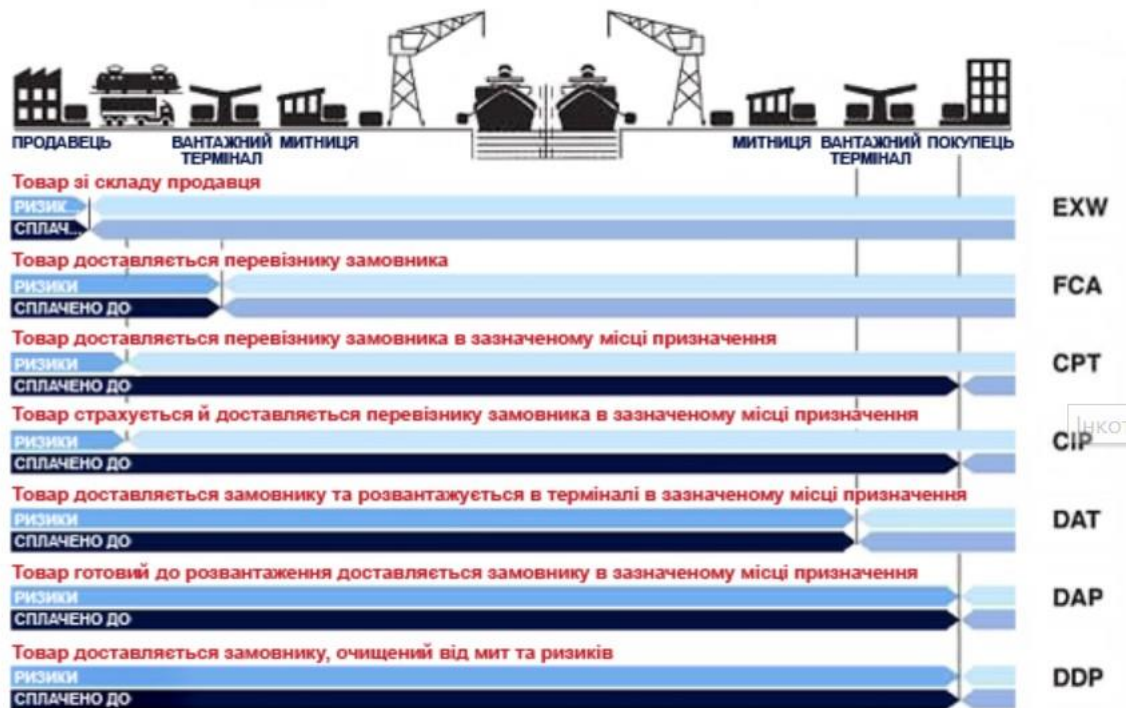


Рис.3.5. Умови поставки Incoterms 2010

Джерело: [розроблено автором]

Таким чином, покупець має змогу обирати найбільш вигідний та оптимальний варіант реалізації СЗМ виробника ПрАТ «БІАГР» до Польщі, залежно від умов поставки.

Стратегія реалізації СЗМ до Польщі – це перш за все встановлення особистих контактів (шляхом участі в європейських виставках виробників молочної продукції, надсиланням офери електронною поштою) із потенційними покупцями із Польщі СЗМ ПрАТ «БІАГР». Підприємство запрошує до України, в м. Білоцерківка, Полтавської області зацікавленого партнера та його колег (до 5 чоловік) на підприємство, ознайомитися із виробництвом, продукцією та пересвідчитись у наявності всієї необхідної документації за рахунок ПрАТ «БІАГР».

Маркетинг та реклама здійснюється підприємством на національному та закордонних ринках шляхом комплексного маркетингу, який включає в себе «офлайн» рекламу (банери, щити, буклети, брошури в локаціях концентрації цільової аудиторії), а також інтернет-маркетингу (контекстної реклами з переходом на сайт підприємства). Також підприємство завойовує лояльність цільової аудиторії шляхом прямих комунікацій – участь у виставках харчових продуктів, а також на виставках виробників молочної продукції, спонсорування заходів, пов'язаних із здоровим харчуванням та спортом.

**Розділ 6 – Логістика.** Підприємство ПрАТ «БІАГР» знаходиться поблизу автомагістралі М03 міжнародного значення Київ – Харків. Відстань від підприємства до кордонно-пропускного пункту «Краковець» – 882 кілометри (рис. 3.6).

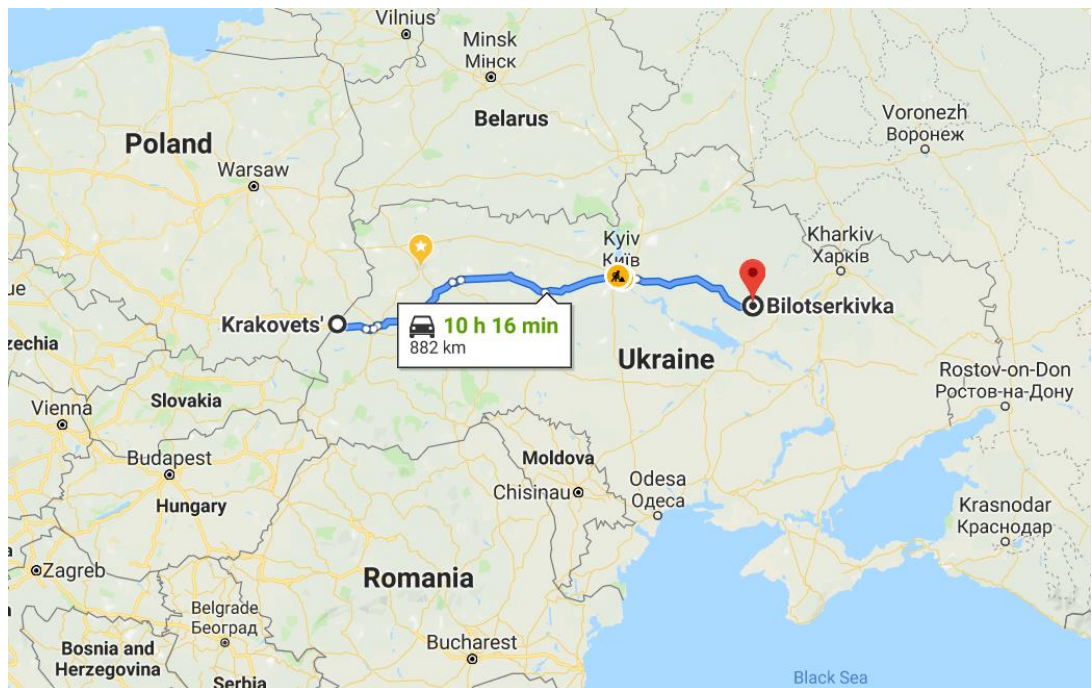


Рис. 3.6. Відстань від підприємства до україно-польського кордону

Джерело: [27]

ПрАТ «БІАГР» пропонує скористатися своїми транспортними послугами, адже має власний автопарк, у складі якого 10 вантажних автомобілів загальною вантажністю 20 т. Тарифи на перевезення СЗМ вантажними автомобілями ПрАТ «БІАГР» подані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

#### Тарифи на перевезення СЗМ автомобілями власності ПрАТ «БІАГР»

Автомобіль	Ціна за 1 км у межах України	Ціна за 1 км закордоном (експедиція врахована)
Оснащений рефрижератором, 20 т	21 грн (0,7 євро)	31 (1,1 євро)
Неоснащений рефрижератором, 20 т	15 грн (0,5 євро)	22 (0,73 євро)

Джерело: [складено автором]

Отже, покупець, може скористатися транспортними послугами ПрАТ «БІАГР» або ж замовити послуги будь-якої іншої транспортної компанії.

**Розділ 7 – Аналіз ризиків.** Для аналізу ризиків реалізації СЗМ ПрАТ «БІАГР» до Польщі було методику оцінки STAR (Strategic technology assessment review).

Оцінка ризиків з урахуванням невизначеності проводиться за допомогою таблиць, де зазначається різна класифікація ризиків(додаток М). У них передбачені експертні оцінки важливості конкретного фактору для проекту, рівня ризику по кожному фактору, а також розрахунок добутку важливості фактора на оцінку ризику по ньому для узагальнення. Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою [28]:

- 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
- 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- 0-1 бал – впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів впевненість у високому ризику.

Отримані оцінки зводяться до загальної за формою, представленою в таблиці 3.7. Рівні ризикованості в таблиці встановлені відповідно до європейської практики. Автори відзначають, що оцінки в 5 балів більшості факторів відповідають ймовірності успіху 0,85-0,90, а оцінки в один бал звичайно корелюються з імовірністю успіху менше 0,10.

*Таблиця 3.7*

#### **Зведена оцінка ризикованості проекту**

<b>Загальний рівень ризикованості проекту</b>	<b>Сума балів</b>	<b>Відношення оціненого рівня до граничного</b>
Безризиковий проект	0-125	0,0-0,1
Проект з низьким ризиком	125-375	0,1-0,3
Проект з середнім ризиком	375-750	0,3-0,6
Проект з високим ризиком	750-938	0,6-0,75



Проект з повним ризиком	938-1250	0,75-1,0
-------------------------	----------	----------

Джерело: [28]

Здійснивши експертну оцінку ризиків варіанту проекту, використовуючи методику оцінки STAR можна спостерігати, що загальний рівень ризикованості проекту становить 184,5. А отже, даний проект є з низьким рівнем ризику і може бути впровадженим на підприємстві.

Визначимо середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків. Для цього використовуємо формулу :

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i,$$

$W$  – середньозважена оцінка групи ризиків,

$B_i$  – показник важливості фактору  $i$ ,

$W_i$  – експертна бальна оцінка ризику по фактору  $i$ ,

$n$  – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається

Результати обчислень подані у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

#### Середньозважена оцінка рівня ризикованості по кожній групі ризиків

Назва групи ризиків	Середньозважена оцінка
Ризики неправильної оцінки попиту	1,81
Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	1,13
Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	1,68
Ризики, пов'язані з характером конкуренції	3,57
Ризики переоцінки стійкості проекту	0,77
Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	0,98
Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	1,83
Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	1,03

Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту	0,70
Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	0,33
Ризики потенційних втрат	2,16
Ризики недооцінки витрат на розробку	1,51
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	2,08
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	0,79

Джерело: [складено автором]




За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по ньому складемо матрицю ризиків. (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

### Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактору	0,8		2.4, 4.1, 8.4	2.6, 3.9, 5.6, 12.11	5.1, 5.2, 8.3, 12.4, 12.13, 13.9, 14.1, 14.5	
	0,4	2.5, 3.1, 7.4, 11.1	2.8, 3.3, 3.5, 3.8, 4.6, 5.3, 7.5, 9.1, 9.6, 9.7, 9.10, 11.4, 12.8, 12.9, 13.3, 13.4, 13.5, 13.6, 14.6, 14.9, 15.1, 15.12, 15.14	2.2, 2.7, 5.4, 6.1, 7.7, 9.9, 10.5, 12.6, 12.10, 12.12, 13.1, 14.10,	2.1, 3.2, 4.2, 4.3, 5.7, 6.5, 8.1, 12.5, 14.2, 14.3, 14.4, 14.13, 15.8	
	0,20	11.2	4.5, 7.1, 7.2, 7.3, 9.2, 9.5, 9.11, 10.1, 10.2, 12.3, 12.14, 13.7, 14.11, 15.3, 15.2, 15.4, 15.5, 15.6, 15.7, 15.11,	5.5, 8.2, 13.8	9.3	

	0,10	8.6, 10.3, 11.3, 13.2, 14.7, 14.8, 15.10	8.5, 9.4, 9.8, 10.4, 12.1, 12.2, 12.7, 13.10, 15.9, 15.13			
	0,05	2.3,3.4, 3.6, 3.7, 4.4, 6.2, 6.3, 6.4, 6.6, 7.6, 11.5, 11.6, 14.12				

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик.

Джерело: [складено автором на основі 28]

Отже, спираючись на матрицю ризиків, складемо карту ризиків, що потрапили до зони високого ризику (таблиця 3.10). Ризики в ній розподілимо в залежності від їх пріоритетів – від найбільш до найменш загрозливого. Факторами, що потрапили до зони низького ризику, можемо знехтувати.

Таблиця 3.10

### Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризиків	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризиків в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	$7=5 \cdot 6$
1.	5.1	5	0.8	8	6,4
2.	5.2	5	0.8	8	6,4
3.	12.13	12	0.8	8	6,4
4.	14.1	14	0.8	7	5,6
5.	14.5	14	0.8	7	5,6
6.	8.3	8	0.8	6	4,8
7.	12.4	12	0.8	6	4,8
8.	13.9	13	0.8	6	4,8
9.	2.6	2	0.8	5	4
10.	3.9	3	0.8	5	4
11.	5.6	5	0.8	5	4

12.	12.11	12	0.8	5	4
13.	8.1	8	0.4	8	3,2
14.	15.8	15	0.4	7	2,8
15.	2.1	2	0.4	6	2,4
16.	3.2	3	0.4	6	2,4
17.	4.2	4	0.4	6	2,4
18.	4.3	4	0.4	6	2,4
19.	5.7	5	0.4	6	2,4
20.	6.5	6	0.4	6	2,4
21.	12.5	12	0.4	6	2,4
22.	14.2	14	0.4	6	2,4
23.	14.3	14	0.4	6	2,4
24.	14.4	14	0.4	6	2,4
25.	14.13	14	0.4	6	2,4

Джерело: [створено автором]

Як видно з таблиці 3.12 найбільша кількість ризикових факторів потрапила в групу помірного ризику, в групі високого ризику лише 25 показника. Заходи запобігання та реагування на дані ризики наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

### Програма запобігання та реагування на ризики проекту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	План запобігання для групи ризиків
5. Ризики, пов'язані з характером конкуренції	5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	1	Методи локалізації ризику - підвищений контроль	- підвищення якості товарів; - збільшення в обсязі - підвищення ефективності маркетингової комунікативної політики;
	5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	2		
14. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	14.1. Через невизначеність попиту на продукт 14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	4 5	Методи дисипації (розсіювання) ризику	Заклучення форвардних контрактів з контрагентами.

12. Ризики потенційних втрат	12.13. У збутовій діяльності 12.4. У маркетинговій діяльності	3 7	Методи локалізації ризику - підвищений контроль	Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат
8. Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	6	Методи локалізації ризику - підвищений контроль	Виробляти СЗМ не у великих кількостях, щоб у разі відсутності споживачів, ПрАТ «Біагр» мало змогу реалізувати продукцію на інші ринки.

Джерело: [розроблено автором на основі 28]

Отже, оцінка ризиків дала змогу проаналізувати середовище функціонування підприємства та розробити програму запобігання ризикам, які можливо передбачити.

### 3.3. Економічна оцінка ефективності запланованого заходу

Розрахуємо очікувану ефективність зовнішньоекономічної угоди – експорт 6000 кг СЗМ ПрАТ «БІАГР» до Польщі (табл 3.12) на основі умов поставки EXW.

Таблиця 3.12

#### Показники оцінки ефективності угоди

№ п/п	Назва показника	Формула обчислення	Розрахунок	Кінцевий результат	Примітка
1	Ціна 1000 кг. експортованого товару з урахуванням цінових знижок, євро	$C_3 = BC - CZ$	$C_{3 \text{ мед}} = 2087,1 - 0 = 2087,1$	2087,1 євро	<b>BC</b> – базова ціна пропозиції; <b>CZ</b> – цінова знижка

2	Загальна вартість експортованої партії	$З_c = Ц_з \times K_з$	$З_c = 2087,1 \times 6 = 12\,522,6$ євро	12 522,6 євро (включає собівартість)	$K_з$ – кількість імпортованих одиниць товару
3	Сума можливого прибутку по експортованій партії	$П_c = (У_m \times З_c) / 100$	$П_c = (25 \times 12\,522,6) / 100$	3 130,65 євро	$У_m$ – середній рівень торговельної надбавки
4	Можлива загальна сума реалізації експортованої партії	$Р_c = З_c$	$Р_c = 2087,1 \times 6 = 12\,522,6$ євро	12 522,6 євро	
5	Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$B_k = B_c - B_m + (B_k \times 100) / P_c$	$B_k = 20\% - 15\% + (0 \times 100) / 12\,522,6$	5%.	$B_c$ – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; $B_m$ – транспортні витрати, %; $B_k$ – конкретні витрати на транспортування партії
6	Сума можливих витрат обігу за угодою	$B_o = (B_k \times P_c) / 100$	$B_o = (12\,522,6 \times 5,5) / 100$	688,74 євро	$B_o$ – можливі витрати обігу за угодою
7	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$П_y = P_c - З_c - B_o$	$П_y = 12\,522,6 - 9391,95 - 688,74 = 2\,441,91$	2 441,91 євро	
8	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$П_q = П_y \times (100 - C_n) / 100$	$П_q = 2\,441,91 \times (100 - 18) / 100$	2002,37 євро	$C_n$ – ставка податку на прибуток
9	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, %	$П_з = (П_q \times 100) / З_c$	$П_з = (2002,37 \times 100) / 12\,522,6$	15,9 %	

Джерело: [створено автором на основі 26]

Після розрахунків та аналізу було визначено ефективність даної конкретної операції – експортування партії СЗМ з прогнозованим прибутком у розмірі 2002,37 євро на партію в обсязі 6000 кг. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії становить 15,9%, що є позитивним показником для підприємства, яке здійснює діяльність на ринку молочних продуктів.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі 3 було здійснено формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Було сформовано 2 сценарії розвитку – виходу на два перспективні закордонні ринки збуту із продукцією підприємства – сухе знежирене молоко. Розробка сценаріїв розвитку була необхідною через високу мінливість ринку й необхідністю мати додаткові варіанти для розширення ЗЕД підприємства.

У ході дослідження було встановлено, що вихід підприємства ПрАТ «БІАГР» на ринок СЗМ країни ПАР є комплексним процесом, який потребує ще додаткових досліджень підприємством перед безпосереднім початком експортних процедур. Тому для поальшої розробки експортного плану було запропоновано сконцентруватися на ринку Польщі. Експорт до цієї країни є складним процесом, що пов'язано з високими вимогами до імпортої продукції в ЄС. Але попри це даний ринок є більш вивченим, ніж ринок ПАР, що є менш ризикованим для підприємства.

Розробка експортного плану дає оцінку можливостей підприємства та підтвердження його серйозних намірів щодо експорту продукції до ЄС, а саме до Польщі. Даний документ – це запорука успіху пошуку покупця на СЗМ виробництва ПрАТ «БІАГР». Адже потенційні контрагенти звертають увагу на історію підприємства, його експортний досвід, потужність виробництва, відповідність вимогам щодо якості й безпеки й інших факторів, які могли б вплинути на успіх налагодження експортних операцій.

Було проведено економічну оцінку ефективності реалізації партії СЗМ до Польщі, яка дала змогу встановити, що рентабельність даної угоди близько 15%. Враховуючи специфіку молочної галузі такий показник показує економічну вигоду для підприємства ПрАТ «БІАГР» та дозволяє йому розпочати пошук покупця на першу партію СЗМ у розмірі 6000 кг.



## ВИСНОВОК

У першому розділі бакалаврської роботи було проведено аналіз наукових робіт та публікацій щодо планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Було визначено, які цілі ставлять перед собою підприємства, що планують пошук та освоєння нових закордонних ринків збуту та які інструменти застосовують для досягнення даних цілей. Зокрема в розділі 1 дипломної роботи було здійснено дослідження, як глобалізаційні та інтеграційні процеси впливають на планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Яким чином ці процеси відіграють роль на етапи аналізу потенційних закордонних ринків збуту.

Після того, як було досліджено, яким чином відбувається пошук нових країн для реалізації продукції, у розділі було створено теоретичну базу для прийняти рішення щодо форми присутності на даних ринках.

Також були розглянуті методи бізнес-планування, які доцільно застосовувати при плануванні розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема інструменти стратегічного планування. Було розглянуто основні принципи планування – єдності, безперервності, гнучкості, точності та участі. Також було досліджено основні методи планування як: балансовий, розрахунково-аналітичний, графо-аналітичний, програмно-цільовий, економіко-математичний. Ці методи та інструменти знаходять своє відображення в розробці експортного плану підприємства, який є важливим документом, на який звертають увагу потенційні бізнес-партнери – покупці, інвестори, кредитори.

У розділі 1 було систематизовано теоретичні основи, пов'язані з плануванням розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що будуть взяті для подальших досліджень в дипломній роботі, пов'язаних із виходом вітчизняного підприємства на новий ринок збуту.

У другому розділі було проведено детальний аналіз господарської та зокрема експортної діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» за 2016-2018 роки. Було розглянуто динаміку ринку молока

– українського та зарубіжного, його особливості, складності та перспективи.

Проведено діагностику факторів середовища функціонування підприємства

Визначено чинники, які впливають на вибір ринку збуту сухого знежиреного молока :

- Ставка мита;
- Наявність угоди про вільну торгівлю, обсяг квот;
- Система стандартизації та сертифікації;
- Географічне розташування та логістичні витрати;
- Конкуренція та шанси реалізувати продукцію на даному ринку.

На основі вищеперерахованих чинників були розроблені напрямки розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства – проаналізовано перспективні закордонні ринки збуту СЗМ, а саме ринок країни ПАР Субсахарської Африки та ринок Польщі. Обґрунтовано чому дані ринки підприємство може розглядати в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

При аналізі ринку ПАР було розроблено детальну характеристику ринку СЗМ, а також описано процедуру експорту СЗМ до даної країни, її особливості на які підприємству потрібно звернути особливу увагу.

Іншим перспективним ринком було обрано молочний ринок Польщі. Було проаналізовано рівень обсяг квот на СЗМ, рівень їх використання протягом останніх трьох років. Також було досліджено вимоги ЄС на імпортовану продукцію та чи відповідає ПрАТ «БІАГР» усім необхідним регламентам по якості та безпеці продукції.

Детальний аналіз ринків ПАР та Польщі дав теоретичне підґрунтя для подальших досліджень щодо доцільності освоєння підприємством ПрАТ «БІАГР» даних ринків.

У розділі 3 було здійснено формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Було сформовано 2 сценарії розвитку – виходу на два перспективні закордонні ринки збуту із продукцією підприємства – сухе знежирене

молоко. Розробка сценаріїв розвитку була необхідною через високу мінливість ринку й необхідністю мати додаткові варіанти для розширення ЗЕД підприємства.

У ході дослідження було встановлено, що вихід підприємства ПрАТ «БІАГР» на ринок СЗМ країни ПАР є комплексним процесом, який потребує ще додаткових досліджень підприємством перед безпосереднім початком експортних процедур. Тому для подальшої розробки експортного плану було запропоновано сконцентруватися на ринку Польщі. Експорт до цієї країни є складним процесом, що пов'язано з високими вимогами до імпоротної продукції в ЄС. Але попри це даний ринок є більш вивченим, ніж ринок ПАР, що є менш ризикованим для підприємства.

Розробка експортного плану дає оцінку можливостей підприємства та підтвердження його серйозних намірів щодо експорту продукції до ЄС, а саме до Польщі. Даний документ – це запорука успіху пошуку покупця на СЗМ виробництва ПрАТ «БІАГР». Адже потенційні контрагенти звертають увагу на історію підприємства, його експортний досвід, потужність виробництва, відповідність вимогам щодо якості й безпеки й інших факторів, які могли б вплинути на успіх налагодження експортних операцій.

Було проведено економічну оцінку ефективності реалізації партії СЗМ до Польщі, яка дала змогу встановити, що рентабельність даної угоди близько 15%. Враховуючи специфіку молочної галузі такий показник показує економічну вигоду для підприємства ПрАТ «БІАГР» та дозволяє йому розпочати пошук покупця на першу партію СЗМ у розмірі 6000 кг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
2. Панова К. І. Потенціал зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України. / К. І. Пано́ва // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – Випуск № 2(12). – С. 267-273.
3. Ковальчук Т.Г. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Ковальчук Т.Г.. // «Young Scientist». – 2016. – С. 55–59.
4. Основи економічної теорії: Підручник / За ред. проф. С.В. Мочерного. – Тернопіль: Тарнекс, 1993. – 688 с.
5. Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту / Є.К. Бабець, В.І. Шалацький // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 26.
6. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник / Г.М. Дроздова. – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. / Ф. Котлер. – Київ: КМ-Букс, 2018. – 208 с.
8. Чухно А. А. Сучасні економічні теорії: Підручник / А. А. Чухно, П. І. Юхименко, П. М. Леоненко; за ред. А. А. Чухна. – К. : Знання, 2007. – 878 с.
9. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248с.
10. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Режим доступу: <https://buklib.net/books/22528/>
11. «Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – 224 с.

12. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування на підприємствах. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>

13. Офіс з просування експорту України. Режим доступу: <https://epo.org.ua/export-guide/biznes-planuvannya/4-1-pidgotujte-planu-eksportu/>

14. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_NTP\\_2008/Economics/33202.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NTP_2008/Economics/33202.doc.htm)

15. Білоцерківська агропромислова група [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bilotserkivske.com/uk>

16. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу:

17. Особливості показника рентабельності активів. Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>

18. Шубравська О. В. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи [Електронний ресурс] / О. В. Шубравська, Т. В. Сокольська. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/935/1/rozvytok\\_%20rynku.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/935/1/rozvytok_%20rynku.pdf).

19. Динаміка ринку молока. Режим доступу: <https://infagro.com.ua/ua/molochna-dynamika/>

20. <https://www.qdpro.com.ua/goodinfo/0406108000>

21. Євроінтеграційний портал. Режим доступу: <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii>

22. Практичний довідник експортера молочної продукції. Режим доступу: <https://regionet.org.ua/files/Dairy20directory20for20exporter1.pdf>

23. Євроінтеграційний портал. Режим доступу: <https://eu-ua.org/>

24. Офіс з просування експорту України. Міжнародні державні закупівлі Польщі. Режим доступу: <https://epo.org.ua/poslugy-eksporteram/konsalting/mizhnarodni-derzhavni-zakupivl/uchast-u-derzhavnyh-zakupivlyah-polshhi/>
25. OECD-FAO Agricultural Outlook 2016-2025. Режим доступу: <http://www.fao.org/3/a-i5778e.pdf>
26. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навч. посіб. – К.: Кондор, 2013. – 687 с.
27. Онлайн карти. Режим доступу: [https://www.google.com/maps?q=google+maps&um=1&ie=UTF8&sa=X&ved=0ahUK EwjohOvPvsziAhVZ4KYKHVYuD3YQ\\_AUIECgB](https://www.google.com/maps?q=google+maps&um=1&ie=UTF8&sa=X&ved=0ahUK EwjohOvPvsziAhVZ4KYKHVYuD3YQ_AUIECgB)
28. Кравченко М. О. Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи з управління ризиками / М. О. Кравченко. – 2014.
29. Веб-сайт міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
30. Закон України від 05.02.92 р. за № 2097-ХІІ «Про Єдиний митний тариф».
31. Закон України від 26.06.91 № 1262-ХІІ «Про митну справу».
32. Закон України від 23.09.94 р. за № 185/94-ВР «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті».
33. Закон України від 16.04.91 р. за № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність»

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	99	193	320
первісна вартість	1001	281	401	601
накопичена амортизація	1002	182	208	281
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 338	16 819	21 776
Основні засоби:	1010	83 301	82 566	96 508
первісна вартість	1011	107 376	113 494	134 422
знос	1012	24 075	30 928	37 914
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	25	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>90 763</b>	<b>99 603</b>	<b>118 629</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	49 003	217 544	47 041
Виробничі запаси	1101	10 906	11 825	12 370
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	37 982	44 072	34 432
Товари	1104	115	161 657	240
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 661	37 830	67 166
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	6 311	18 139	7 478
з бюджетом	1135	10 742	38 234	6 876
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 598	2 531	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	808	1 523	395
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	277	345	1 320
Готівка	1166	276	177	144
Рахунки в банках	1167	1	168	1 176
Витрати майбутніх періодів	1170	10	17	16
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
за виданими авансами	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	207
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>86 812</b>	<b>313 642</b>	<b>130 292</b>

<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	177 575	413 245	248 921
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50 000	50 000	50 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	686	686	686
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0		0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88 146	101 332	138 002
Неоплачений капітал	1425	(6 848)	(6 848)	(6 848)
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>131 984</b>	<b>145 170</b>	<b>181 840</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	30 937	14 987	974
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>30 937</b>	<b>14 987</b>	<b>974</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:		0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	7 322	203 330	18 667
за розрахунками з бюджетом	1620	102	229	3 878
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	3 602
за розрахунками зі страхування	1625	128	0	270
за розрахунками з оплати праці	1630	878	1 215	1 233
за одержаними авансами	1635	223	65	148
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	2 002	2 110
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 001	46 247	39 801
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>14 654</b>	<b>253 088</b>	<b>66 107</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>177 575</b>	<b>413 245</b>	<b>248 921</b>



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	345 669	504 204	845 555
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(307 706)	(464 304)	( 740 765 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	37 963	39 900	104 790
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	836	2 822	1 390
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 778)	(5 738)	(8 972)
Витрати на збут	2150	(9 415)	(23 333)	(48 402)

Інші операційні витрати	2180	(1 371)	(2 282)	(2 439)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23 235	11 369	46 367
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1	1	459
Інші доходи	2240	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(3 507)	(5 916)	(1 972)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	(351)	(57)	(86)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 378	5 397	44 768
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 487)	(1 053)	(8 098)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15 891	4 344	36 670
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	15 891	4 344	36 670

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	285 095	439 006	711 126
Витрати на оплату праці	2505	18 968	26 096	36 416
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 819	8 051	7 762
Амортизація	2515	5 947	6 888	7 348
Інші операційні витрати	2520	5 457	12 762	36 213
Разом	2550	322 286	492 803	798 865

## Додаток Б

Витяг з реєстру затверджених експортних потужностей (наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 10.02.2016 № 38, зареєстрований в Міністерстві юстиції України від 12.03.2016 № 381/28511)

Молоко та молочні продукти	Полтавська	ПП "Білоцерківська агропромислова група"	13961362	16-01-03 МР 27.12.2013	ПП "Білоцерківська агропромислова група"	38340, Великобагачанський р-н, с. Білоцерківка, вул. Леніна, 28.	Діяльність з виробництва та/або зберігання харчових продуктів тваринного походження	сухе знежирене молоко, сухе незбиране молоко, масло вершкове в асортименті, суміші рослинновершкові в асортименті, сири розсільні в асортименті	Грузія, Молдова, Азербайджан, Киргизстан, Узбекистан, Туркменістан, Вірменія, Ізраїль, Ірак, Іран, Йорданія, Єгипет, Лівія, Замбія, США, Афганістан, Пакистан, Монголія, Індія, В'єтнам, Гамбія, Марокко, Мавританія, Малі, Мексика, Нігер, Нігерія, Гвінея, Гана, Судан, Ангола, Туніс, Камерун, Ліван, Мадагаскар, Македонія, Косово, Саудівська Аравія, Сирія, Сенегал, Бангладеш, Сінгапур, Китай, Таїланд, Японія, Туреччина, Об'єднані Арабські Емірати, Австрія, Алжир, Тайвань, Сенегал, Оман, Кувейт, Ємен, Філіппіни, М'янма, Бразилія, Південна Корея, Бахрейн, Катар, Уганда, Албанія (AL), Бенін (BJ), Ямайка (JM), Того (TG), Непал (NP), Шрі-Ланка (LK), Південно-Африканська Республіка (ZA), Венесуела (VE), Малайзія (MY), Сербія (RS)	доп. № 89 від 17.05.2016, № 263 від 19.08.2016
----------------------------	------------	--	----------	------------------------------	--	--	---	---	--	--

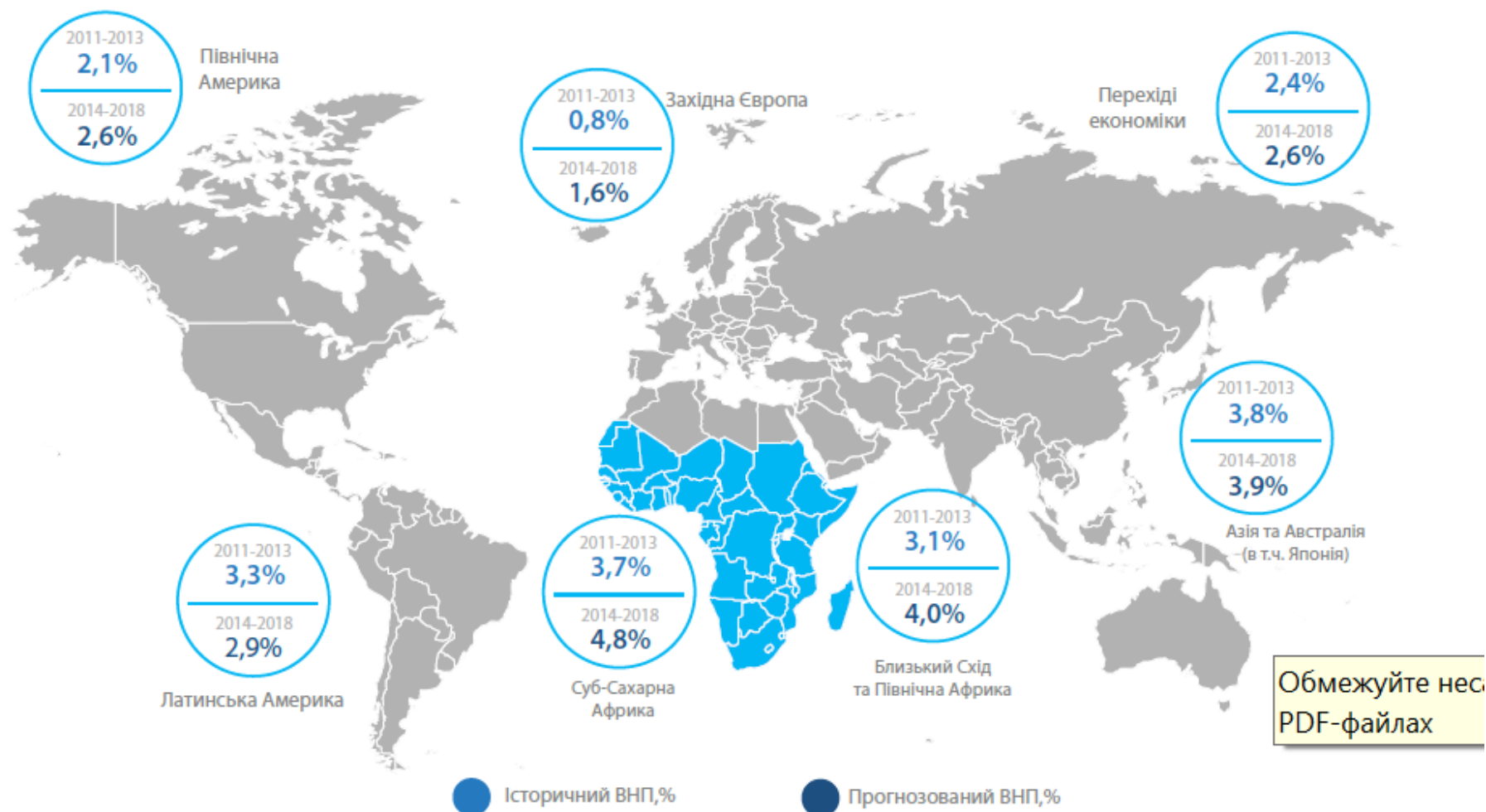
Сухе знежирене молоко виготовляється зі свіжого знежиреного молока, що пастеризується, згущується на вакуум-випарній установці, сушиться і пакується у 4-шарові паперові мішки з поліетиленовим вкладишем (80 мкм). Сухе знежирене молоко являє собою продукт з тривалим періодом споживання. Використовується у виробництві кондитерських виробів, дитячих молочних сумішей, у хлібобулочній промисловості тощо.



Ринки збуту ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»»



Діаграма. Субсахарська Африка потенційний лідер глобального економічного зростання



ТАБЛИЦЯ. РАНЖУВАННЯ КЛЮЧОВИХ РИНКІВ

Країни	Ключові фактори оцінки								Додаткові фактори			Статус
	Населення 2015, тис. чол.	Населення (прогноз) 2030, тис.ч.	Темпи урбанізації, %	ВВП на душу насел., \$	Приріст ВВП, %	Імпорт мол. продукції, т	Імпорт мол. продукції, 000 \$	Приріст імпорту (за 4 роки), %	Імпорт мол. прод., кг на д. н.	Експорт із України	Доступ до порту	
Нігерія	182 202	262 599	4,66	3 203	6,30%	127 211	437 295	-92,80%	0,70	+	+	TOP-4
Ангола	25 022	39 351	4,90	5 424	3,90%	108 050	283 337	94,40%	4,32	+	+	TOP-4
ПАР	54 490	60 034	1,59	6 478	1,50%	49 009	155 695	40,40%	0,90	+	+	TOP-4
Гана	27 410	36 865	3,40	1 443	4,20%	34 610	104 152	16,50%	1,26	+	+	TOP-4
Маврикій	1 273	1 310	-0,08	10 006	3,60%	25 107	124 955	15,90%	19,72	+	+	consider
Мавританія	4 068	5 666	3,54	1 275	6,40%	80 624	70 225	35,00%	19,82	+	+	consider
Мозамбік	27 978	41 437	3,27	602	7,40%	20 217	40 953	117,60%	0,72	+	+	consider
Судан	40 235	56 443	2,54	1 876	3,10%	27 169	65 394	n/a	0,68	+	+	out
Танзанія	53 470	82 927	5,36	998	7,00%	16 285	25 091	102,40%	0,30	+	+	out
Кот д'Івуар	22 702	32 143	3,69	1 546	9,00%	24 126	84 978	-16,90%	1,06	+	+	out
Ботсвана	2 262	2 817	1,29	7 123	4,40%	62 526	58 514	23,20%	27,64	-	-	out
Намібія	2 459	3 272	4,16	5 589	4,50%	27 684	51 683	90,20%	11,26	-	+	out
ДР Конго	77 267	120 304	3,96	440	9,00%	n/a	n/a	n/a	n/a	+	-	out
Ефіопія	99 391	138 297	2,70	565	9,90%	3 954	14 741	-5,80%	0,04	+	-	out
Уганда	39 032	61 929	5,43	696	4,50%	4 449	4 757	67,30%	0,11	+	-	out
Буркіна Фасо	18 106	27 244	5,87	713	4%	24 955	27 797	274,90%	1,38	+	-	out
Кабо Верде	521	614	1,99	3 641	2,70%	16 970	36 066	15,50%	32,57	-	+	out
Кенія	46 050	65 412	4,34	1 358	5,30%	12 157	24 749	40,10%	0,26	+	+	out
Сан-Томе і Принсіпі	190	256	3,58	1 797	4,20%	1 573	4 382	102,70%	8,28	+	+	out
Камерун	23 344	32 947	4,00	1 429	5,90%	17 505	65 049	27,20%	0,75	+	+	out
Чад	14 037	21 946	3,42	1 025	7,30%	n/a	n/a	n/a	n/a	+	-	out
Джибуті	888	1 054	1,60	1 805	5,50%	7 101	17 873	n/a	8,00	+	+	out
Екват. Гвінея	845	1 238	3,12	17 430	-3,10%	n/a	n/a	n/a	n/a	+	+	out
Габон	1 725	2 321	2,70	10 208	4,30%	15 883	40 225	n/a	9,21	+	+	out
Гамбія	1 991	3 105	4,33	419	-0,20%	22 416	5 821	49,00%	11,26	+	+	out
Гвінея	12 609	18 276	3,82	540	-0,30%	9 608	10 036	234,70%	0,76	+	+	out
Лесото	2 135	2 486	3,05	990	2,00%	18 456	22 159	27,40%	8,64	-	-	out
Малі	17 600	27 370	5,08	707	7,20%	14 237	32 437	-21,70%	0,81	+	-	out
Нігер	19 899	35 966	5,14	427	6,90%	20 307	52 522	96,10%	1,02	+	-	out
Руанда	11 610	15 785	6,43	696	7,00%	1 455	2 106	-7,80%	0,13	+	-	out
Сенегал	15 129	22 802	3,59	1 062	3,90%	23 968	83 684	-44,00%	1,58	+	+	out
Сейшели	96	101	1,14	15 359	2,80%	n/a	n/a	n/a	n/a	+	+	out
Сьєра Леоне	6 453	8 598	2,75	775	7,00%	4 541	13 487	n/a	0,70	+	+	out
Південний Судан	12 340	17 810	5,05	1 097	36,20%	n/a	n/a	n/a	n/a	+	-	out
Того	7 305	10 489	3,83	635	5,70%	14 310	23 054	64,10%	1,96	+	+	out
Замбія	16 212	25 313	4,32	1 722	6,00%	7 599	29 058	61,70%	0,47	+	-	out



**COUNTRY  
SECTION****Ukraine  
raw milk, dairy products, colostrum and colostrum-based products**Validity date from  
15/04/2019  
Date of publication  
02/04/2019**00086****List in force**

<b>Approval number</b>	<b>Name</b>	<b>City</b>	<b>Regions</b>	<b>Activities</b>	<b>Remark</b>	<b>Date of request</b>
02-06-01 MP	"Loosdorf" Ltd	Illintsi	Vinnys'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
04-23-106 MP	Limited Liability Company "Lasunka"	Dnipropetrovsk	Dnipropetrovs'ka Oblast'	PP	B	15/12/2016
04-30-09 MP	"Molochnyi Dim" Ltd	Pavlograd	Dnipropetrovs'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
06-24-07 MP	JSC "Zhytomyr Butter Plant"	Zhytomyr	Zhytomyrs'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
06-24-40 XVI-SP	PJSC "Zhytomyr Butter Plant"	Zhytomyr	Zhytomyrs'ka Oblast'	CS	B	05/02/2016
10-05-01 MP	Subsidiary LLC "Yagotynskiy Butter Plant" "Yahotynske Dlia Ditei"	ZGURIVKA	Kyiv	PP	B	20/11/2015
13-21-47 Mt/MP	Public Joint Stock Company "Lviv Freezer Factory"	LVIV	L'vivs'ka Oblast'	CS, PP	B	27/04/2017
14-20-01 MP	PJSC "Lactalis-Mykolaiv"	Mykolayiv	Mykolayivs'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
16-02-07 MP	LLC "GADYACHSYR"	Gadyach	Poltavs'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
17-17-04 MP	PJSC Dubnomoloko	Dubno		PP	B	18/05/2016
18-01-09 MP	"Ohtyrskyy Syrkombinat" Filiation "Ros" PE	Ohtyrka	Sums'ka Oblast'	CS, PP	B	05/08/2017
18-11-41 MP	Nedryhailivskiy Cheese Department Branch "Romny Dairy Plant" Private Enterprise "Ross"	Nedryhayliv	Sums'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
18-13-09 MP	Branch "Romny Dairy Plant" Private Enterprise "Ross"	Romny	Sums'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
18-17-09 MP	PJSC "Bel Shostka Ukraine"	Shostka	Sums'ka Oblast'	PP	B	09/10/2018
18-17-64 MP	PJSC "Bel Shostka Ukraine"	Shostka	Sums'ka Oblast'	PP	B	09/10/2018

List in force						
Approval number	Name	City	Regions	Activities	Remark	Date of request
18-19-09 MP	Affiliate "Sumy Milk Plant" DE "Aromat"	Sumy	Sumy city	CS, PP	B	27/07/2017
21-19-04 MP	Limited Liability Company "Danon Dnipro"	Kherson	Khersons'ka Oblast'	PP	B	27/10/2016
23-05-85 MP	LLC "Zolotonosha Butter-Making Combine"	Zolotonosha	Cherkas'ka Oblast'	PP	B	20/11/2015
23-07-41 MP	Kaniv Branch Of LTD "CHEESE CLUB"	Kaniv	Cherkas'ka Oblast'	PP	B	16/03/2016
25-06-02 MP	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "ICHNIANSKYI MOLOCHNO-KONSERVNYI KOMBINAT"	Ichnya	Chernihivs'ka Oblast'	PP	B	05/11/2018
25-12-02 MP	Branch "Nizhynskiy Miskmolzavod" DE "Aromat"	Nizhyn	Chernihivs'ka Oblast'	CS, PP	B	22/05/2017
a-UA-02-28-66-CC-PP	Private joint stock company "Vinnitsa dairy plant "Roshen"	Vinnitsa	Vinnyts'ka Oblast'	PP	B	18/05/2016
a-UA-03-19-40-IX-PP	DairyCo LLC	Lutsk	Volyns'ka Oblast'	PP	B	03/09/2018
a-UA-25-11-12-IX-CC-PP	Private Enterprise Consulting Firm "Prometheus" Branch "Mena Cheese"	Mena	Chernihivs'ka Oblast'	PP	B	20/09/2016
<b>Activities Legend :</b> CS                      Cold Stores PP                      Processing Plant  <b>Remarks Legend :</b> B                        Bovinae						

**Запит специфікації тендеру**

## Специфікація істотних умов угоди (SETC) є основним тендерним документом

**SETC завжди включає в себе:**

1. Назву (назву компанії) та адресу замовника
2. Процедурі присудження контракту
3. Опис предмету контракту
4. Термін для виконання контракту
5. Умови участі у процедурі та опис методу оцінки виконання цих умов
6. Інформацію, що стосується декларацій та документів, які мають бути надані постачальником для підтвердження виконання умов участі у процедурі
7. Інформацію про спосіб комунікації між замовником та постачальником, а також відправки декларацій та документів, перелік осіб, які уповноважені на комунікацію з постачальниками
8. Вимоги до депозиту
9. Термін, протягом якого постачальник може оцінювати тендерні пропозиції
10. Опис способу підготовки тендеру
11. Дату та місце подачі і розкриття тендерних пропозицій
12. Опис методу розрахунку ціни
13. Опис критеріїв, які замовник буде використовувати для відбору тендерної пропозиції, а також важливість (вагу) певних критеріїв та методів оцінки тендерних заявок
14. Інформацію про формальні деталі, які мають бути виконані при відборі для того, щоб укласти контракт
15. Вимоги щодо гарантування виконання контракту
16. Загальні умови угоди або моделі угоди, якщо замовник вимагає від постачальника укласти угоду про державні закупівлі на цих умовах
17. Інформацію про правовий захист, який доступний постачальнику під час процедури присудження контракту

**Запит специфікації тендеру**

## Поради та рекомендації

**Пояснення та доповнення до SETC:**

Кожен постачальник має право звернутися до державної установи за наданням роз'яснень SETC

Кінцевий термін для надання роз'яснень SETC спливає в останній день половини періоду подачі тендерних заявок (мінімум на 20-ий день)

Державна установа зобов'язана негайно надати пояснення, але не пізніше ніж:

- протягом 6 днів до дати закриття подачі тендерних пропозицій
- протягом 4 днів до дати закриття подачі тендерних пропозицій – при тендерах з обмеженою участю та процедурою переговорів з публікацією у випадку необхідності присудження контракту

У певних випадках державна установа може вносити правки до SETC до закінчення строку подання тендерних пропозицій

**Замовник надає SETC:**

- Безкоштовно на сайті з дати публікації оголошення
- У паперовому вигляді, на прохання постачальника, протягом 5 днів (можлива плата за покриття витрат на друк та доставку)



## Документи та декларації, що вимагаються від постачальників

Існує вичерпний перелік необхідних документів, які можуть вимагати у постачальників

Форма документів є строго встановленою

Перелік документів доступний за посиланням:

[https://www.uzp.gov.pl/data/assets/pdf\\_file/0018/21555/Regulation\\_item\\_231.pdf](https://www.uzp.gov.pl/data/assets/pdf_file/0018/21555/Regulation_item_231.pdf)

Постачальник має надати всі необхідні документи та декларації **не пізніше дати, встановленої для подання заявок на участь у процедурі, або дати, встановленої для подання тендерних пропозицій**

### Мінімальний набір документів, який може знадобитися:

- Підтвердження відсутності судимості для фізичних та юридичних осіб
- Підтвердження відсутності банкрутства та документи про фінансовий стан
- Підтвердження виконання податкових зобов'язань
- Підтвердження виконання зобов'язань із соціального забезпечення
- Підтвердження особи-учасника тендера
- Підтвердження економічного та фінансового становища
- Підтвердження технічної та/або професійної спроможності
- Підтвердження забезпечення якості

Джерело:[24]



**BUREAU VERITAS**  
Certification



**Приватне Підприємство «Білоцерківська агропромислова група»**

вул. Лесі Українки, 28, село Білоцерківка, Великобагачанський район,  
Полтавська область, 38340, Україна

*Bureau Veritas Certification Holding SAS, UK Branch підтверджує, що система  
менеджменту харчової безпеки цієї організації була оцінена і відповідає  
вимогам:*

**Стандарт**

**СЕРТИФІКАЦІЯ СИСТЕМИ ХАРЧОВОЇ БЕЗПЕЧНОСТІ 22000**

**(version 4.1 – July 2017)**

*Схема сертифікації для систем харчової безпеки, зокрема:*

ISO 22000:2005

ISO TS 22002-1:2009 Програми-передумови харчової безпеки

Частина 1: Виробництво харчових продуктів

Та додаткові FSSC 22000 вимоги V4.1

*Цей сертифікат застосовується для сфери*

**Виробництво масла, спреїв, сумішей рослинно-вершкових, сирів кисломолочних, сиркових виробів, сирів сичужних, сирів плавлених, продуктів молокозв'язаних сирних плавлених та сухих молочних продуктів. Упакованих у фольгу алюмінієву кашировану, багатопшарову поліамідну плівку, пакети поліетиленові, пергамент, пакети та мішки з полімерних матеріалів, алюмінієву лаковану фольгу, плівку целюлозну, полімерні коробки та еколін на основі матеріалів комбінованих полімерних.**

**Product category:** CI - Processing of perishable animal products,  
CIII - Processing of perishable animal and plant products (mixed products)

Дата первинної сертифікації: **7 травня 2015**

Дата закінчення попереднього циклу: **6 травня 2018**

Дата прийняття рішення про сертифікацію: **28 травня 2018**

Дата початку сертифікаційного циклу: **7 травня 2018**

За умови постійного належного функціонування Системи Менеджменту організації,

цей сертифікат діє до: **6 травня 2021**

Сертифікат No./Версія: **20180017F/1**

Контракт No. **BVC-UKR 7452/18 KIV**

Дата видачі: **28 травня 2018**

*S. Jensen*

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch

Адреса органу з сертифікації: 69 Prescot Street, London E1 8JG, United Kingdom  
Регіональний офіс: 5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, УКРАЇНА



0008

Інформація щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи менеджменту може  
бути одержана від сертифікованої організації. Для перевірки терміну дії цього сертифікату  
звертайтеся foodkmail@dk.bureauveritas.com  
Цей сертифікат записується власністю Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch  
Термін дії цього сертифікату може бути перенесено в файл  
сертифікованих організацій FSSC 22000 доступних на www.fssc22000.com.

**FSSC 22000**

Центр Дослідження та  
Сертифікації Халяль «Альраїд»

ALRAID  
**HALAL**  
UKRAINE

Alraid Halal Certification  
and Research Center

# HALAL CERTIFICATE

Центр Дослідження та Сертифікації Халяль «Альраїд»  
підтверджує, що ПП «Білоцерківська агропромислова  
група»(Україна, 38340, Полтавська обл., Великобаганський р-н, с.  
Білоцерківка, вул. Лесі Українки, 28) виготовляє молочні продукти  
(додаток 1), які відповідають ісламським канонічним нормам  
(продукція не містить заборонених в Ісламі речовин).

Мусульмани в усьому світі можуть без застережень  
споживати молочні продукти, виготовлені на ПП «Білоцерківська  
агропромислова група».

Сертифікат дійсний до 29.11.2018

Директор  
Аль-АламиВаел

CT № 004806

25-A Dehtyariivska Str.,  
04119, Kyiv, Ukraine

[www.halal.org.ua](http://www.halal.org.ua)  
[halal@arraid.org](mailto:halal@arraid.org)

tel.: +38(044) 490 9900  
fax: +38(044) 490 9922

Дата: 29.11.2017



## Обсяги тарифних квот у 2017-2021 роках в рамках ПВЗВТ

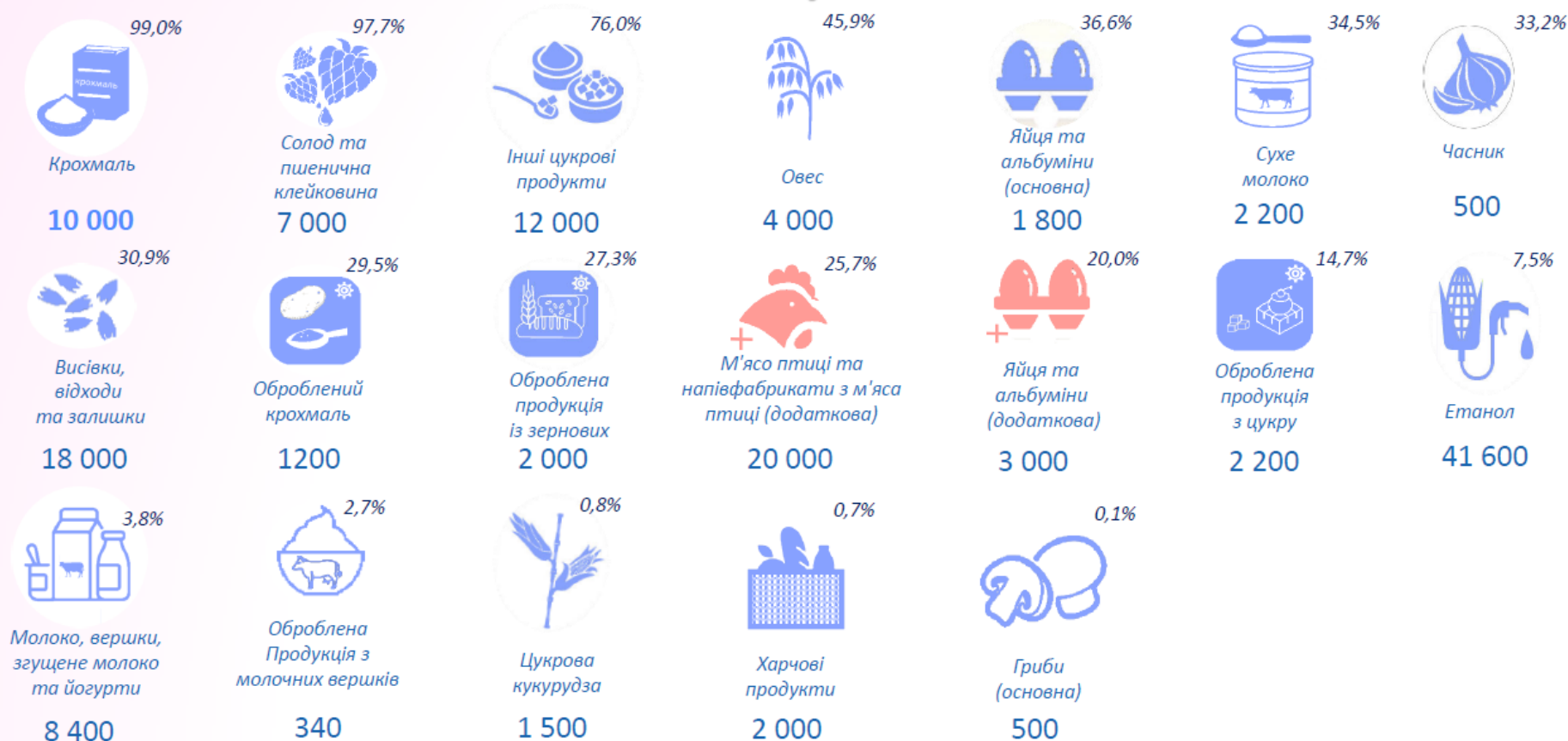
Назва	Домовлені в рамках ПВЗВТ, тонн	Загальний обсяг на 2017 рік, тонн	Загальний обсяг на 2018 рік, тонн	Загальний обсяг на 2019 рік, тонн	Загальний обсяг на 2020 рік, тонн	Загальний обсяг на 2021 рік, тонн
М'ясо птиці та напівфабрикати з м'яса птиці	16 000 - 20 000	16 800	17 600	18 400	19 200	20 000
Пшениця м'яка, пшеничне борошно та гранули	950 000 - 1 000 000	960 000	970 000	980 000	990 000	1 000 000
Ячмінь, ячмінне борошно та гранули	250 000 - 350 000	270 000	290 000	310 000	330 000	350 000
Кукурудза, кукурудзяне борошно та гранули	400 000 - 650 000	450 000	500 000	550 000	600 000	650 000
Вершкове масло та молочні пасти	1 500 - 3 000	1 800	2 100	2 400	2 700	3 000
Мед	5 000 - 6 000	5 200	5 400	5 600	5 800	6 000
Цукор	20 070	20 070	20 070	20 070	20 070	20 070
Ячмінна крупа та борошно	6 300 - 7 800	6 600	6 900	7 200	7 500	7 800
Оброблені томати	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Виноградний та яблучний соки	10 000 - 20 000	12 000	14 000	16 000	18 000	20 000
Солод та пшенична клейковина	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Крохмаль	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Інші цукрові продукти	10 000 - 20 000	12 000	14 000	16 000	18 000	20 000
Овес	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Яйця та альбуміни (основна)	1 500 - 3 000	1 800	2 100	2 400	2 700	3 000
Сухе молоко	1 500 - 5 000	2 200	2 900	3 600	4 300	5 000
Часник	500	500	500	500	500	500
Висівки, відходи та залишки	16 000 - 21 000	18 000	19 000	20 000	21 000	21 000
Оброблена продукція із зернових	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
М'ясо птиці та напівфабрикати з м'яса птиці (додаткова)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Яйця та альбуміни (додаткова)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Оброблена продукція з цукру	2 000 - 3 000	2 200	2 400	2 600	2 800	3 000
Оброблений крохмаль	1 000 - 2 000	1 200	1 400	1 600	1 800	2 000
Етанол	27 000 - 100 000	41 600	56 200	70 800	85 400	100 000
Молоко, вершки, згущене молоко та йогурти	8 000 - 10 000	8 400	8 800	9 200	9 600	10 000
Оброблена продукція з молочних вершків	300 - 500	340	380	420	460	500
Харчові продукти	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Цукрова кукурудза	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Гриби (основна)	500	500	500	500	500	500
Цукрові сиропи	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Гриби (додаткова)	500	500	500	500	500	500
Продукція з обробленого молока	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Оброблена продукція з масла	250	250	250	250	250	250
Сигари та цигарки	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Манітол сорбіту	100	100	100	100	100	100
Продукти переробки солоду та крохмалю	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
М'ясо баранини	1 500 - 2 250	1 650	1 800	1 950	2 100	2 250
Яловичина	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Свинина (основна)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Свинина (додаткова)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000



## Використання тарифних квот ЄС в рамках ПВЗВТ у 2017 р.

### Частково використані

(Обсяг у тонах; Використання у %)



МІНІСТЕРСТВО  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ



## ДОДАТОК М

Таблиця М.2

**Ризики неправильної оцінки попиту**

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	6	2,4
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,4	5	2
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,05	1	0,05
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	0,8	3	2,4
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,4	1	0,4
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,8	5	4
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,4	5	2
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,4	3	1,2
2.9. Вплив демографічних змін	0,4	1	0,4
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,8	4	3,2

Таблиця М.3

**Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок**

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,4	1	0,4
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,4	6	2,4
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,4	2	0,8
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,05	1	0,05
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,4	2	0,8
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,05	1	0,05
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,05	1	0,05
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,4	4	1,6
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,8	5	4

Таблиця М.4

**Ризики блокування входження підприємства в нову галузь**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,8	4	3,2
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,4	6	2,4
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,4	6	2,4
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,05	1	0,05
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,2	2	0,4
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	4	1,6

Таблиця М.5

**Ризики, пов'язані з характером конкуренції**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,8	8	6,4
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,8	8	6,4
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,4	4	1,6
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,4	5	2
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,2	5	1
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,8	5	4
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	6	2,4

Таблиця М.6

**Ризики переоцінки стійкості проекту**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,4	5	2
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,05	1	0,05
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,05	1	0,05
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,05	1	0,05
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,4	6	2,4
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,05	1	0,05

Таблиця М.7

**Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,2	4	0,8
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,4	4	1,6
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,2	2	0,4
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,4	1	0,4
7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,4	4	1,6
7.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,05	1	0,05
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,4	5	2

Таблиця М.8

**Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,4	8	3,2
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,2	5	1
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,8	6	4,8
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,4	4	1,6
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,1	3	0,3
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,1	1	0,1

Таблиця М.9

**Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,4	2	0,8
9.2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,2	3	0,6
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,2	6	1,2
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,1	2	0,2
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,2	4	0,8
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,4	4	1,6
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,4	4	1,6
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,1	3	0,3
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,4	5	2
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,4	4	1,6
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,2	3	0,6

Таблиця М.10

**Ризики, пов'язані з новизною галузі,  
в якій підприємство планує реалізацію проекту**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,2	3	0,6
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,2	3	0,6
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,1	1	0,1
10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,1	2	0,2
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,4	5	2

Таблиця М.11

**Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,4	1	0,4
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,2	1	0,2
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,1	1	0,1
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,4	3	1,2
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,05	1	0,05
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,05	1	0,05

Таблиця М.12

**Ризики потенційних втрат**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
12.1. У науковій діяльності	0,1	3	0,3
12.2. При виконанні ДКР	0,1	3	0,3
12.3. В інженерній діяльності	0,2	4	0,8
12.4. У маркетинговій діяльності	0,8	6	4,8
12.5. В експлуатації	0,4	6	2,4
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,4	5	2
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,1	4	0,4
12.8. У трудових відносинах	0,4	4	1,6
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,4	4	1,6
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,4	5	2
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,8	5	4
12.12. У відносинах з постачальниками	0,6	5	3
12.13. У збутовій діяльності	0,8	8	6,4
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,2	3	0,6

Таблиця М.13

**Ризики недооцінки витрат на розробку**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,4	5	2
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,1	1	0,1
13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,4	4	1,6
13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,4	3	1,2
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,4	4	1,6
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,4	4	1,6
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,2	4	0,8
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,2	5	1
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,8	6	4,8
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,1	4	0,4

Таблиця М.14

**Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту**

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,8	7	5,6
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,4	6	2,4
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,4	6	2,4
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	6	2,4
14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,8	7	5,6
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,4	4	1,6
14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	1	0,1
14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,1	1	0,1

14.9. Через неясність рівня блокування проекту	0,4	4	1,6
14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,4	5	2
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,2	4	0,8
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,1	1	0,1
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,4	6	2,4

Таблиця М.15

**Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту**

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,4	4	1,6
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,2	3	0,6
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,2	3	0,6
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,2	3	0,6
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,2	2	0,4
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,2	3	0,6
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,2	2	0,4
15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,4	7	2,8
15.9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,1	2	0,2
15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,1	1	0,1
15.11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,2	4	0,8
15.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,4	3	1,2
15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,1	3	0,3
15.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,4	4	1,6



